جامعـــة تشـــــرين
كليـــة الاقتصـــاد
قســم إدارة الأعمال



مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظــور إدارة الجـودة الشـــاملــة

دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية

بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبـة: لمـى فيصل اسـبر

إشـراف

الدكتـور بسـام زاهر
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد- جامعة تشرين

الدكتـور منـذر مرهج
مـدرس في قســم إدارة الأعمـال
كلية الاقتصاد- جامعة تشرين

٢٠٠٩ م/ ١٤٣٠ هـ

الفصل الأول

الإطار العـام للبحـــث

مقدمـــة:

إن انتشار ظاهرة العولمة التي رافقها استخدام التكنولوجيا الحديثة وازدياد وعي العمـــلاء لأهمية جودة المنتجات والخدمات المقدمة دفع المنظمات إلى تطبيق وإتباع المقـــاييس العالميـــة الموحدة للجودة التي يقاس على أساسها أداء وكفاءة المنظمات، كما أدت العولمة إلـــى حـــدوث ثورة في المجال الخدمي وانتشار مفهوم الجودة فـــي المنتجـــات الخدميـــة وخـــصوصاً منهـــا المصرفية.

تواجه المصارف في سورية الظروف السابقة، بالإضافة إلى تطور وتوسع القطاع الخاص المتمثل بالمصارف الخاصة التقليدية والإسلامية وهذا أدى إلى ازدياد الضغط على المـــصارف الحكومية التي كانت تحتكر السوق السورية بدون منافس وهذا ما دفع إلى البحث عن السبل التي تبقي المصارف الحكومية في مقدمة العمل المصرفي وتحافظ على دورها الفاعل مـــن خـــلال البحث عن متطلبات تطوير أساليب الأداء والاستفادة من الوسائل والأدوات والقـــوى البـــشرية المتاحة والثورة التكنولوجية، لتقديم خدمات أكثر قدرة على الصمود ومواجهـــة المنافـــسة فـــي الأسواق آخذة في الاعتبار العميل الواعي والرشيد الذي يتمتع بالقدرة والخبرة على انتقاء الخدمة التي ترضيه وتشبع حاجاته.

يتمتع مدخل إدارة الجودة الشاملة بأهمية بالغة تتمثل في رفع جودة منتجات المنظمات التي قامت بتطبيقها وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري يساعد المنظمات وخـــصوصاً المنظمات الخدمية على إرضاء عملائها وتحقيق الربحية لهم وللمنظمة من خلال إحداث تغييـــر ثقافي داخل المنظمة يركز على الجودة من أجل رفع كفاءة الأداء وجودة العمليات وتقديم خدمات ذات جودة عالية تسهل الدخول إلى النظام العالمي الجديد.

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

يشرفني أن أتوجه بالشكر والتقدير والامتنان لأستاذاي اللذان قبلا الإشراف على الرسالة وأمداني بتوجيهاتهما العلمية وكانا داعمين لي في المراحل الصعبة الدكتور بسام زاهر والدكتور منذر مرهج .

كما أتوجه بالشكر والتقدير للدكتور علي ميا أستاذي الذي وضعني على طريق البحث في مجال الجودة.

كما أشكر الدكتور أيمن شيحا لتفضله بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

أشكر كل أساتذتي في كلية الاقتصاد عموماً وفي قسم الإدارة خصوصاً .

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني في المصارف أثناء دراستي الميدانية وخصوصاً إدارة المصرف التجاري- الفرع الثاني.

الإهداء

إلى صديقي ورفيق دربي ...زوجي وابنتاي

إلى البيت الحنون الذي احتضنني ...أبي وأمي الذين ساعداني ولم يدخرا جهداً لأكمل دراستي

إلى أختي ميس.....وأخواي هوازن وأحمد

إلى أصدقائي وزملائي الذين كانوا دعماً لي ورافقوني في مراحل دراستي

فهرس البحث

فهرس البحث

فهرس البحث

فهرس الجداول

فهرس الجداول

قائمة الأشكال

١- ١ مشكلة البحث:

نتيجة الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في المصارف الحكومية يلاحظ زيادة درجة الروتين وتعقيد الإجراءات، وطول فترة انتظار العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، وازدياد حالات التسرب الوظيفي للموظفين إلى القطاع الخاص.

وقد بينت الإحصائيات النقدية والمصرفية لمصرف سورية المركزي بدءاً من عام ٢٠٠٤ لغاية ٢٠٠٨/٨/٣١ انخفاض نسب تسليف المصارف العامة مع نمو حجم القطاع الخاص.

الجدول رقم (١) توزيع التسليفات حسب ملكية المصارف

العام / اسم المصرف	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨ حتى ٢٠٠٨/٨/٣١
المصارف العامة	%٩٩	%٩٦	%٩٣	%٩٠	%٨٧
المصارف الخاصة التقليدية	%١	%٤	%٧	%١٠	%١٢
المصارف الخاصة الإسلامية	%٠	%٠	%٠	%٠	%١

المصدر: الإحصاءات النقدية والمصرفية لمصرف سورية المركزي

علماً أنه باشر أول مصرف إسلامي عمله في كانون الأول عام ٢٠٠٧.[١]

من خلال استعراض ظواهر مشكلة البحث السابقة يتضح أن مشكلة البحث تتركز على معالجة نواحي الضعف والقصور في المصارف، ورفع الكفاءة والفعالية المصرفية في المصارف العامة وهذا ما يدفع للإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تتوافق الخطط والسياسات المطبقة في المصارف الحكومية السورية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟
- هل تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة (من حيث الأنماط القيادية، العادات والتقاليد، تقنيات التدريب، رضا الموظفين) في المصارف الحكومية السورية مع الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لتحسين كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية؟
- هل تتوافق نظم المعلومات المستخدمة في المصارف الحكومية السورية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟
- هل الخدمات المقدمة ترضي العملاء؟

---

(١) *الإحصاءات النقدية والمصرفية لمصرف سورية المركزي.*

١ـ ٢ أهمية البحث:

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية المطروحة في العصر الراهن، فقد أثبت فاعليته في العديد من الشركات التي قامت بتطبيقه والهدف الأساسي الذي يحققــه مــدخل إدارة الجودة الشاملة هو تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدم للعميل، بما يحقق رضا العميل أو بما قد يفوق توقعاته ويحقق للمصرف الربحية والاستمرار.

تأتي أهمية البحث من أنه يقدم دراسة ميدانية لواقع العمل في القطاع المصرفي الذي يواجــه منافسة محلية وعالمية وذلك بأسلوب وصفي وتحليلي، وتحديد المرحلة التي وصل إليها القطاع المصرفي في سوريا في إدارة الجودة الشاملة، ليقدم مقترحات لتحسين جودة الخدمات المصرفية ورفع كفاءتها وفعاليتها.

١– ٣ :أهداف البحــث

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

١– بيان وشرح الإطار العام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعرف على متطلباتها ومعوقاتها.

٢– توضيح مكونات النظام المصرفي السوري وخصائــصه ومــشكلاته، وتقــويم الخطــط والسياسات المطبقة في المصارف الحكومية السورية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيــق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٣– دراسة الثقافة التنظيمية في المصارف، وتقويم مدى تلاؤم الثقافة السائدة في المــصارف الحكومية السورية مع متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٤– دراسة نظم المعلومات المطبقة في المصارف وتقويم مدى توافقها مع متطلبات تطبيــق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٥– دراسة العملاء المتعاملين مع المصارف، وتقويم مدى توافق رضاهم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٦– تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تؤدي في حال الأخذ بها إلى تطبيق مــدخل إدارة الجودة الشاملة بنجاح ورفع كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية والارتقاء بها لتنافس علــى الصعيد المحلي والعالمي.

١- ٤: فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

١- لا توجد فروق جوهرية بين الخطط والسياسات المطبقة في المصارف محل الدراسة والخطط والسياسات المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

٢- لا توجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- لا توجد فروق جوهرية بين الأنماط القيادية السائدة في المصارف محل الدراسة مع الأنماط القيادية المطلوبة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة .
- لا توجد فروق جوهرية بين العادات والتقاليد والأفكار السائدة في المصارف محل الدراسة مع العادات والتقاليد المطلوب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- لا توجد فروق جوهرية بين تقنيات التدريب المطبقة حالياً في المصارف محل الدراسة وبين تقنيات التدريب الواجب تطبيقها لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية .
- لا توجد فروق جوهرية بين رضا الموظفين في المصارف محل الدراسة ومفهوم رضا الموظفين المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣- لا توجد فروق جوهرية بين نظم المعلومات المستخدمة حالياً في المصارف محل الدراسة ونظم المعلومات المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٤- لا توجد فروق جوهرية بين مفهوم رضا العميل في كل من المصارف محل الدراسة وبين مفهوم رضا العميل الواجب توافره وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة .

١ – ٥: أسلوب البحث

يتمثل أسلوب البحث بالآتي:

الجانب النظري: حيث يقدم البحث شرحاً نظرياً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأسلوب وصفي تحليلي معتمداً على أهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات والإحصائيات الرسمية.

الجانب العملي : الذي اعتمد على المقابلات الشخصية مع موظفي وعملاء المصارف محل الدراسة (صانع الخدمة ومتلقيها)، والمسح الميداني بطريقة العينة

وقد قامت الباحثة بتصميم ثلاثة استبيانات:

الاستبيان الأول: موجه إلى فئة المديرين ورؤساء الدوائر في المصارف محل الدراسة للتعرف على مدى تلاؤم الخطط والسياسات المطبقة في المصارف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الاستبيان الثاني: موجه للموظفين في المصارف للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة رضا الموظفين.

الاستبيان الثالث: موجه لعملاء المصارف محل الدراسة للتعرف من خلاله على درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم في المصارف محل الدراسة.

بعد ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS ١٠,٠ في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها، واختبار صحة الفرضيات في ضوء ذلك.

وتم اختبار الأسئلة والفرضيات بواسطة إحصائية الاختبار t لعينة واحدة عند مستوى معنوية ٥%، ومقارنة sig (٢-tailed) مع مستوى المعنوية α = ٠,٠٥ كما يلي:[٢]

- نرفض فرض العدم .H إذا كانت sig (٢-tailed) < ٠,٠٥ ونقبل الفرضية البديلة H_1
- نقبل فرض العدم .H إذا كانت sig (٢-tailed) > ٠,٠٥ .

ثم تم إجراء تحليل تباين أحادي الاتجاه (ANOVA) عند اختبار كل فرضية لمعرفة فيما إذا كانت المصارف متكافئة في تحقيق الفرضية المحددة.

وتم إجراء اختبار متعدد لعينات مستقلة (LSD) لمقارنة المصارف محل الدراسة مع بعضها، والتعرف على أكثر المصارف تحقيقاً للفرضية المدروسة.

وقد أعطيت الإجابات قيماً رمزية على النحو الآتي:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة الرمزية	١	٢	٣	٤	٥

[٢] *العلي، إبراهيم، مبادئ الإحصاء، مطبعة دار الكتاب، دمشق ١٩٩٠ ص٣٥١*

١ـ ٦: مجتمع وعينة البحث:

يقدم البحث دراسة للواقع الحالي للمصارف العامة في سورية بجميع أنواعها، وبذلك يضم مجتمع البحث كلاً من المصارف العامة: التجارية، الزراعية، العقارية، الصناعية والتسليف الشعبي.

أما عينة البحث: فهي عينة ميسرة للباحثة تتألف من المصارف الحكومية العاملة في مدينة اللاذقية وهي: المصرف التجاري بفروعه الثلاثة، المصرف الصناعي، المصرف الزراعي، المصرف العقاري بفرعيه ومصرف التسليف الشعبي .

حيث تمثل هذه العينة القطاع المصرفي في سورية، باعتبار أن القانون وطريقة العمل واحدة في جميع المصارف الحكومية بحسب فروعها.

وقد تم توزيع الاستبيانات كما يلي:

	عدد الموظفين	عدد المديرين ورؤساء الدوائر	حجم عينة المديرين		حجم عينة الموظفين		حجم عينة العملاء
المصرف التجاري السوري بفروعه الثلاثة	٢٩٠	٦٠	٢٦	%٤٣	٩٧	%٣٣,٤	١١٢
المصرف العقاري بفرعيه	٧٦	١٨	٨	%٤٤	٣٠	%٤٤,٧	٦٢
مصرف التسليف الشعبي	٤١	٦	٣	%٥٠	٢٠	%٤٨	٧٢
المصرف *الزراعي*	٥٤	٨	٤	%٥٠	٢٥	%٤٦	٤٨
المصرف الصناعي	٥٠	٢٤	٨	%٣٣,٣	٢٣	%٤٦	٧٤
المجموع	**٥١١**	**١١٦**	**٤٩**	**%٤٢,٢**	**١٦٥**	**%٤٢,٧**	**٣٦٨**

المصدر: بيانات المصارف عن أعداد الموظفين والمدراء.

١ـ ٧ : الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: (Leppard , Jhon, ١٩٩٤) [٣]

يقدم البحث أفكاراً جديدة عن الخدمات المقدمة للزبائن، ويشرح مفهوم خدمة الزبون وأهميتها، موضحاً تعريف الزبون ومتطلباته من اجل تقديم المنتج أو الخدمة الصحيحة. والشعار الذي ترفعه بعض المنظمات(الشعور عامل مهم) أثناء القيام بالعمليات المالية لتقديم الخدمات للزبائن. بالإضافة إلى أن الجودة وإدارة الجودة الشاملة والتناغم التنظيمي يكفل استمرارية خدمة

(٣) Leppard , Jhon ; Molyneux , Liz, Auditing Your Customer Services : The Foundation for Success,London ١٩٩٤

الزبون وإنجازها على مستوى عالي. في نهاية البحث توجد أسئلة تسمح للقارئ بمراجعة أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.

الدراسة الثانية : (زاهر، ١٩٩٨)[٤]

قام الباحث بدراسة أجراها على قطاع الغزل والنسيج في مصر من خلال مناقشة مجموعة من الفروض أثبت من خلالها عدم توافق أياً من متطلبات إدارة الجودة الشاملة مع ما هو مطبق في الشركات محل الدراسة من حيث المفاهيم غير العلمية في الرقابة على الجودة، وفي توكيد الجودة، وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات محل الدراسة. وقدم مدخلاً متكاملاً لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه على جميع شركات مجتمع البحث، متبعاً أسلوب الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية من خلال المقابلات المتعمقة مع العاملين . واستمارة استبيان موجهة إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة .

الدراسة الثالثة :(Cipriano، Forz ، ١٩٩٨) [٥]

يناقش البحث برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي حقق نجاحاً باهراً بين مصطلحات أدوات الإدارة في الشركات، كما انه المادة للعديد من الدراسات في السنوات الماضية ، إلا أن هناك بعض التقصير في الأبحاث حول هذا الموضوع، وبشكل خاص النقص في الصيغة العملية للأبحاث التجريبية. هذه الدراسة تعرض وتدرس نموذجاً لأبحاث عملية عن إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الجودة. وتؤكد ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالزبون والمورد، وتضبط جودة العمليات، إنجاز الجودة يرتبط بعاملين هما: ضبط الجودة ورضا الزبون .

إن هذا النموذج مبني على قاعدة نظرية، وقد تم اختباره على قاعدة بيانات ناتجة عن عينة عشوائية لخطط الإنتاج من خلال قياسات دقيقة وموثوقة ، كما تم اختباره باستخدام معدلات هيكلية وأظهرت نتائج البحث الأسباب التي تؤدي إلى ضبط الجودة ورضا الزبون.

الدراسة الرابعة: (ميا ، ٢٠٠٠) [٦]

---

(٤) زاهر، بسام، مدخل متكامل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال لصناعة الغزل والنسيج في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر ١٩٩٨

(٥) Forz , Cipriano ; Fillipini , Roberto, TQM Impact on Quality Conference and Customer Satisfaction , A Casual Model,London. *١٩٩٨*

(٦) ميا، علي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في سورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسة العلوم الاقتصادية، المجلد(٢٢)، العدد(٢)، سورية، ٢٠٠٠

يدرس البحث الواقع الحالي للشركة العامة لصناعة الألمنيوم، والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في محافظة اللاذقية، ومدى توفر الإمكانية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تشكل بجموعها الكلي المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد بينت النتائج عدم توافر المقومات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقدم مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد على تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الرابعة : (طرابلسية، ٢٠٠٣) [٨٧]

قامت الباحثة بإعداد البحث معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة منهج المسح الميداني الشامل بطريقة العينة وموجهةً أربعة استبيانات على جميع كليات جامعة تشرين وبعض قطاعات سوق العمل المحيطة بها .

وتوصلت إلى أن قطاع التعليم العالي في القطر العربي السوري ما يزال يفتقر إلى المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقدمت جملة من التوصيات والنتائج لتسهيل إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السورية بنجاح.

وبعد مراجعة وتحليل الدراسات السابقة تبين للباحثة بأن هذه الدراسات تناولت جودة القطاع الصناعي وقطاع التعليم العالي. وحيث أن الإصلاح الاقتصادي الحالي في سوريا يحتاج إلى النهوض بالعمل المصرفي عموماً وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، فيقدم البحث عرضاً نظرياً لبرنامج إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وروادها ومبادئها ومتطلباتها كما يحاول تسليط الضوء على واقع العمل الحالي في القطاع المصرفي السوري من حيث خصائصه والمشكلات التي يواجهها، ويناقش البحث مدى قدرة المصارف العامة في الجمهورية العربية السورية على التلاؤم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومدى قدرتها على تقديم خدمات ترضي العملاء المتعاملين معها، ويقدم صيغة أو مدخل مقترح للعمل في القطاع المصرفي بأسلوب إدارة الجودة الشاملة بما يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية ويحقق التفوق لمصارف القطاع العام.

---

[١] *طرابلسية، شيراز، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تشرين، سورية، ٢٠٠٣ .*

الفصل الثانـي

الإطار العام لمدخل إدارة الجودة الشــــاملة

٢-١: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة والهامة التي تسعى الشركات والمنظمات كافة في مختلف الدول إلى تطبيقها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

- عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها : القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء .[٩]

- عرفها د. مارشال ساشكين ود. كينيث جيه كايزر: بأنها تعني فلسفة المنظمة لكل فرد بها كما تعمل على تحقيق رضا العميل دائماً، من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ويشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.[١٠]

- عرفها جابلونسكي : بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على الإمكانيات المشتركة وتوحيد جهود الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.[١١]

- وعبّرت وزارة الدفاع الأمريكية عن رؤيتها لإدارة الجودة الشاملة بالقول: إنها تحسين مستمر للأنشطة يقوم على إشراك كل الأفراد في التنظيم مدراءً وعاملين بجهد متكامل وشامل نحو تحسين الأداء في مختلف المستويات، والهدف من هذا التحسين المستمر في التقنيات الإدارية المختلفة هو رضا العميل.[١٢]

وتعني إدارة الجودة الشاملة عند بعض الاقتصاديين: أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها، ومرنة في تعاملها، ومركّزة على العميل، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات العملاء .[١٣]

مما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management بأنها مدخل إداري طويل الأجل مبني على الجودة، يهدف إلى تحقيق رضا العملاء، من خلال مشاركة جميع

---

(٩) *عبد المحسن، توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة،القاهرة،١٩٩٦ . ص١٩٩ .*

(١٠) *المرجع السابق ، ص١٩٩ .*

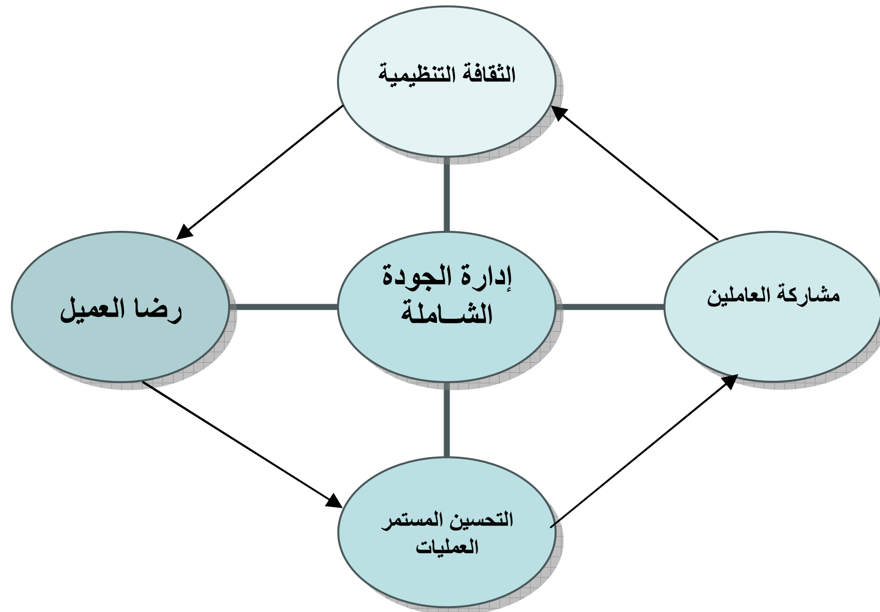
(١١) *جابلونسكي، جوزيف، إدارة الجودة الكلية، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد(٦)، القاهرة، ١٩٩٣ص١*

(١٢) *آل علي ، رضا صاحب، سنان الموسوي ، مفاهيم إدارية معاصرة الوراق، عمان،٢٠٠٢ ص٢٤ .*

(١٣) *المرجع السابق ص٢٥ .*

العاملين في المنظمة في جميع المستويات الإدارية، وخلق ثقافة تنظيمية تسود المنظمة تتوافر فيها المرونة وتتلاءم مع مبادئ الجودة الشاملة، وتحسين العمليات بما يحقق في النهاية المنفعة لجميع أعضاء المنظمة، وزيادة ربحية المنظمة .

وفيما يلي الشكل رقم (١/٢) يوضح أبعاد إدارة الجودة الشاملة



الشكل (١/٢): أبعاد إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة

ويتضح من الشكل (١/٢) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يرتكز على أربعة أركان أساسية تتفاعل مع بعضها لتقدم إدارة الجودة الشاملة هي:

- خلق ثقافة تنظيمية تتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة جميع العاملين وخلق روح الفريق.
- التركيز على العملاء وتحقيق رضاهم.
- اتساع مفهوم الجودة ليشمل تحسين مستمر لجميع العمليات في المنظمة.

٢ – ٢: مفهوم إدارة الجودة الشاملة للخدمة :

تعرف إدارة الجودة الشاملة للخدمة بأنها: عبارة عن مجموعة من الأعمال التي تقدم المنظمة من خلالها قيمة معينة لكل من أصحاب رؤوس الأموال والعملاء والعاملين.[١٤]

على أنه يجب الأخذ بالحسبان:

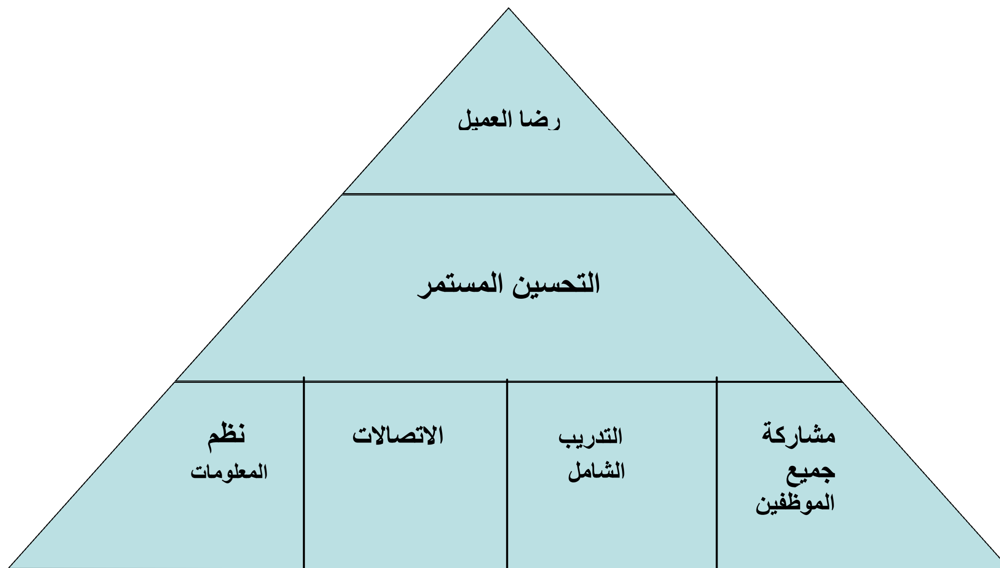
---

(١٤) Albert , Karl, The only thing that matters, Harper Business ,London, ١٩٩٢.p. ٧.

- أهمية تأييد كل من القيادة وفرق العمل للمنظمة وكذلك أسلوب تأدية العمل.
- حاجات كل من المنظمة والعملاء الخارجيين.
- حاجات الموظفين في المنظمة (عملاء داخليين) للعمل فيها والمحافظة عليها.

وبالاعتماد على ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة للخدمات في القطاع المصرفي بأنه: عبارة عن أسلوب إداري متكامل، يتطلب خلق ثقافة تنظيمية ملائمة تتضمن مشاركة جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عملية التحسين المستمر للعمليات وتأهيلهم وتدريبهم على الجودة في جميع مناحي العمل، بالاعتماد على نظم معلومات فعالة وتوفر الاتصالات، من اجل رفع جودة الخدمات المصرفية المقدمة، بما يحقق أو يفوق توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين) ويحقق الربحية والاستمرارية للمصرف.

ويوضح الشكل رقم (٢/٢) يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية



الشكل (٢/٢): إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية

المصدر: إعداد الباحثة

ويتضح من الشكل (٢/٢) أن إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية عبارة عن هرم تجتمع في قاعدته جهود الموظفين في حلقات الجودة مستخدمة نظم معلومات فعالة، وتوافر الاتصالات في جميع الاتجاهات، والتدريب المستمر لتنتهي هذه الجهود إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة بما يحقق رضا العميل الذي يعتبر الهدف الأساسي لأي مصرف وهو

قمة الهرم، أي أن إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لخدمة العميل يـــشمل جميـــع الأنـــشطة والوظائف والأنظمة.

٢- ٣: أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

تقاس جودة الخدمة المصرفية بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي تميزها عـــن غيرهـــا، أهمها ما يلي:[١٥]

- الدقة: أن تتم العمليات المصرفية بدقة وبدون أخطاء لتقدم خدمة متوافقة مع رغبات العميل.
- السرعة: أي تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاجها العميل وفي أقصر وقت ممكن.
- الأمان: أي ثقة العملاء في عدم تعرضهم لمخاطر أثناء تعاملهم مع المصرف.
- الإشباع: أي تقديم الخدمة المصرفية التي تتوافق مع تطلعات ورغبات العملاء بل وتفوقها.
- الاتصال: أي اهتمام الموظفين بالعملاء، ومحاولة فهم جميع رغباتهم ومتطلبـــاتهم والعمـــل على تلبيتها.
- الاستمرارية: أي الاستمرار بتقديم الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.

٢ –٤: نشـــأة ورواد إدارة الجودة الشاملة

نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى بدوائر الجـــودة، وكـــان الهدف منها أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحـــسين جـــودة موقع العمل.

هناك ثلاث مراحل [١٦] مرت بها إدارة الجودة الشاملة، بدأت أولها عندما أدخـــل إدوارد ديمنج مفهوم الجودة في اليابان في الخمسينيات من القرن الماضي، وظهرت المرحلـــة الثانيـــة عندما بدأت الأعمال والصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيـــات، والآن نشهد المرحلة الثالثة من مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمـــة، حيـــث أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتغيير النمط الإداري القـــائم فـــي منظمـــات الخدمة.

ومن أشهر الرواد الذين أسسوا لإدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

---

(١٥) *الصيرفي، محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء،٢٠٠٣، ص٢٧٨.*

(١٦) *المحياوي ، قاسم نايف،إدارة الجودة في الخدمات، الشروق ،عمان،٢٠٠٦ ،ص١٤٣.*

٢- ٤-١ - Edwards Deming:

يعد ديمنج بمثابة الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجــودة، إذ قــاد ثــورة الرقابــة الإحصائية عام ١٩٤٧، وأدرك أن الموظفين هم الذين يتحكمون فعلياً في عملية الإنتاج، وقدم ما يسمى بدائرة ديمنج: خطط، نفذ، افحص، وتصرف.[١٧]

وقد تبنت معظم الشركات اليابانية مبادئ ديمنج لرقابة الجودة وخصصوا جــائزة باســمه تمنح لأفضل منظمة تحقق الجودة الشاملة. وقدم ديمنج أربعة عشر مبدأ تعتبر أســاس نظريــة الجودة وتتعلق بتحسين الجودة وتتطلب المراقبة الإحصائية والمــشاركة والتعلــيم والتحــسين الهادف، وهي كما يلي:[١٨]

- وضع هدف دائم للمنظمة يتمثل في تحسين المنتجات والخدمات.
- تبني فلسفة جديدة للجودة تؤكد أن الأخطاء غير مقبولة، ويشترك كل فرد في هــذه الفلــسفة، ويتحمل مسؤوليتها.
- التوقف عن الأسلوب التقليدي في فحص الإنتاج (قبل البيع) واستبداله بنظــام رقابــة شــامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، وتكوين علاقة دائمة ومستمرة مع الموردين مبنيــة على الجودة والنوعية العالية .
- التحسين المستمر في عملية إنتاج السلع و الخدمات، بدون وجود مقياس أعلى للإنجــاز لأن المعايير الثابتة وغير المتغيرة تمثل انهياراً للمنظمة.
- إنشاء مركز للتدريب الفعال واعتماد الطرق الحديثة لتدريب المــوظفين علــى طريقــة أداء أعمالهم.
- تبني قيادة فعالة للإدارة العليا تقوم بتطبيق وتطوير الرؤية الإستراتيجية لفلسفة إدارة الجــودة الشاملة ويكون الهدف الأساسي لهذه الإدارة هو مساعدة العاملين .
- إيجاد الأجواء المناسبة والملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفون بالأمان داخل المنظمة.
- إزالة الحواجز بين الإدارات، والقضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.
- تقليل الشعارات والنصائح والتركيز على طرق الأداء.

---

(١٧) ويليامز، ريتشارد ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، جرير،الرياض،١٩٩٩ ص٧ .

(١٨) العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، اليازودي، عمان، ٢٠٠٥ ص ص٤٧-٤٩ .

- استبعاد (الحصص العددية) : حيث أن التأكيد على أرقام الإنتاج أو الحصص يشجع الأفراد على الكمية العددية لزيادة الإنتاج أكثر من الجودة أو من الفعالية، أيضاً الابتعاد عن التقويم السنوي للأفراد .
- إزالة العوائق في الاتصالات التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل والبراعة في الأداء.
- تطوير برنامج فعال للتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل موظف بما يجعل لديه أساس قوي لفهم أدوات وتقنيات رقابة الجودة .
- إيجاد التنظيم اللازم واعتماد فرق العمل، وتشجيع جميع موظفي المنظمة على العمل كفريق واحد لتحقيق التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.

قدم ديمنج الأمراض السبعة التي ينبغي على الإدارة تجنبها بشكل أو بآخر لأنها تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:[١٩]

- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفوائد التي يحصل عليها المساهمون.
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأسس والأساليب التي يستند إليها في تحديد الجدارة.
- التغيير المستمر في الإدارات مما يؤدي إلى عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
- استخدام الإدارة للمعلومات واتخاذ القرارات دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- زيادة تكاليف العناية الصحية مما يرفع من تكاليف ضمان المنتج.
- الأعباء القانونية الزائدة.

٢-٤-٢ : Joseph M.Juran :

يعد جوران من الرواد الأوائل الذين أسهموا في إرساء إدارة الجودة الشاملة، حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وقد تقلد وسام إمبراطور اليابان اعترافاً بفضله في الرقابة الإحصائية للجودة، وتجسدت اهتماماته في إدارة الجودة الشاملة منذ عام ١٩٥٠ عندما أصدر كتابه "السيطرة النوعية" ، وأهم ما قدمه جوران ما يلي:[٢٠]

أ – مبادئ جوران في الجودة الشاملة:

يرى جوران أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية يجب أن تلتزم بها المنظمة في البداية لتحسين الجودة وخلق مناخ تنافسي وهي:

---

(١٩) ويليامز، ريتشارد ، مرجع سبق ذكره ، ص١١ .

(٢٠) آل علي، رضا صاحب، مرجع سبق ذكره، ص٣٠- ٣٢ .

- أن تتم التحسينات على أسس واضحة وأن تكون مكرسة لجوانب محددة وأن تفهم على أنها ضرورة ملحة.
- أن يكون هناك برنامج تدريبي مكثف.
- وجود قيادة ملتزمة واعية لأهمية الجودة.

ب – قدم جوران عشر خطوات لتحسين الجودة:

- إشاعة الوعي بأهمية التحسين والحاجة إلى الجودة.
- وضع أهداف التحسين.
- تهيئة التنظيم الملائم للوصول للأهداف الموضوعة.
- المباشرة بالتدريب.
- تبني أسلوب حل المشكلات.
- توثيق ما ينجز من تقدم.
- تقدير الجهود المتميزة.
- تسجيل النتائج والعلامات التي يحصل عليها الأفراد والأقسام والاحتفاظ بها كبيانات.
- العمل من أجل تحقيق نتائج أفضل.
- المحافظة على الحماس والتوسع في بناء التحسينات في أقسام المنظمة الرئيسية.

جـ – استخدام مبدأ باريتو :

يتم وفق هذا الأسلوب تجميع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب على كل منها، والهدف من ذلك تحديد المشكلات الأكثر تكراراً والعمل على استبعادها.

د – مثلث جوران : حيث ركز جوران على ثلاثة جوانب إدارية تمثل رؤيته للمراحل التي تمر بها عملية تحسين الجودة وهي: (٢١)

١– تخطيط الجودة **Quality planning**

يمر تخطيط الجودة بالمراحل الآتية:

- تحديد العميل.
- تحديد احتياجات العميل .
- تطوير منتج أو خدمة لمقابلة احتياجات العميل .
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك المتطلبات.
- تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية.

---

(٢١)العزاوي، محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص٤٩-٥٠.

٢- مراقبة الجودة **Quality control** وتتضمن:

- تقييم الأداء.
- مقارنة النتائج مع الأهداف المخططة.
- القيام بالإجراءات التصحيحية.

٣- تحسين الجودة **Quality improvement** وهي عملية مستمرة وتعتمد على:

- تطوير البنية التحتية الضرورية لتحسين الجودة.
- تحديد المفاصل التي هي بحاجة إلى التحسين وتطبيق مشاريع التحسين.
- تشكيل فرق لإجراء التحسين.
- تهيئة المستلزمات لإنجاز عمل فرق التحسين و إجراء الرقابة لمتابعة المنجز.

٢-٤-٣: Philip Grosby

يعد كروسبي أحد المفكرين البارزين في إدارة الجودة الشاملة واشتهر بطرحه مصطلح "الإدارة بدون عيوب والوقاية منها " وأبرز ما قدمه هو خطوات التحسين المستمر المتمثلة بأربع عشرة خطوة كما يلي: [٢٢]

- التزام الإدارة بالجودة التزام طويل الأجل.
- زيادة الوعي بأهمية الجودة والتزام الموظفين بها.
- حل المشاكل فور حدوثها لتصحيح الخلل وتفادي ما قد يحدث.
- تقدير تكاليف الجودة، وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية.
- تأسيس برنامج إداري خال من العيوب .
- تشكيل فرق للجودة ذات أهداف محددة وواضحة.
- تحديد المشاكل الحالية ومكان وجودها و كذلك المشاكل المحتملة.
- تدريب المشرفين على النهوض بمسؤوليات برنامج الجودة .
- التوضيح المستمر لأهمية التخلص من العيوب منذ البداية.
- تحديد أهداف التحسين، وتشجيع الأفراد والفرق على تحقيقها.
- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن العقبات التي تقف عائقاً أمام تحقيق أهداف الجودة.
- تحفيز الأفراد على مشاركتهم ومنحهم التقدير اللازم.
- إطلاع مجالس الجودة على دورها لتنمية الاتصالات المستمرة.

---

(٢٢)- قدار، رجب طاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الايزو،الحصاد، دمشق،١٩٩٨ص٨٩

- التثقيف المستمر بأن تحسين الجودة عملية مستمرة لا تقف عند حد معين ولانهاية لها.

إن كروسبي أول من نادى بما يطلق عليه ثوابت الجودة الأربعة **Four Absolutes of Quality** وهي: [٢٣]

- إن تعريف الجودة هو التطابق مع متطلبات العملاء.
- إن نظام الجودة هو المنع والوقاية وليس مجرد اكتشاف الأخطاء.
- إن معيار الجودة هو اللاخطأ أما ما يطلق عليه **Zero Defect** .
- إن مقياس الجودة هو التكلفة.

٢- ٥ : أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة من أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة وقابليته للتغيير.[٢٤] كما أن التزام المنظمة بتطبيقه يمكّنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ويرفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة وانتمائهم لها كما يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة، ويمكن من دراسة احتياجات العملاء والعمل على الوفاء بتلك الاحتياجات، خصوصاً في ظل العولمة وازدياد وعي العملاء وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء السلعة أو طلب الخدمة.

ويبين الجدول رقم (١/٢) بعض جوانب التغيير التي يتركها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

الجدول رقم (١/٢): الآثار التي يحدثها تطبيق TQM

عناصر التمييز	قبل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة
التوجه	نحو الإنتاج / الخدمة النهائية	نحو العميل
الأولويات	الكلفة والخدمة بالدرجة الثانية	الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما يحدث

(٢٣) الحموي، حسان صبحي، الآيزو كاطار عمل للجودة الشاملة، مجلة المعلوماتي، العدد(٥٤)،دمشق،١٩٩٧ ص١٥٢

(٢٤)الشبراوي،عادل، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:آيزو ٩٠٠٠، دار شعاع، القاهرة ،١٩٩٥ ص١٠١

في النظام	في العمليات	الأخطاء
فرق العمل	عن طريق المدراء	حل المشكلة
التفويض، التدريب، تسهيل المهمة	التخطيط، التوظيف، الرقابة	دور المدراء

المصدر: آل علي ، رضا صاحب، سنان الموسوي ، مفاهيم إدارية معاصرة، ص٣٨.

يوضح الجدول رقم (١/٢) التحولات التي تحدث في نمط الإدارة وأسلوبها وطرق حلها للمشاكل قبل وبعد تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

٢- ٦: أسباب تزايد أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

هناك مجموعتان من الأسباب التي تبين أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الحكومي من أهمها ما يلي:[٢٥]

الأسباب الداخلية:

أ- ازدياد مستوى وعي العميل وثقافته وإدراكه للتمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية وتلك الخدمة الرديئة التي لا تشبع حاجاته، وهذا ما دفع للاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم.

ب- ضرورة مشاركة الموظفين في صنع القرارات:

يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على الموظفين الذين يتمتعون بدافع قوي للعمل إذا ما كانت المهام الملقاة على عاتقهم واضحة، إذ أن مشاركتهم في تقديم الاقتراحات لحل المشاكل واتخاذ القرارات يجعلهم يؤمنون بأهداف المصرف ويتحمسون لتقديم الخدمات بجودة عالية.

جـ- القرارات تستند إلى الحقائق:

إن القرارات في المصارف الحكومية ذات طابع سياسي ومركزي في الوقت الذي يجب أن تستند فيه القرارات إلى بيانات نوعية وكمية، وهذا يعزز التوجه الذي يدعو إليه هذا المدخل في تركيزه على الحقائق.

د- التركيز المستمر على تحسين العمليات:

---

(٢٥) عبد المحسن ، توفيق، مرجع سبق نكره، ص١٤٦

- حماد، طارق، اندماج وخصصة المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١ ص ص٥٥-٥٦

إن التركيز على المخرجات وحدها ليس كافياً إنما هناك ضرورة للتحسين المستمر للأداء في المصارف الحكومية، وإيجاد معايير دقيقة للأداء، وتحسين الإجراءات في العمل الروتيني.

ز- زيادة الوقت المقرر للعمليات.

هـ- ضعف الكفاءة التنظيمية، بما في ذلك ازدواجية بذل الجهود في العمل .

و- ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري، والاهتمام بإعادة الهيكلة وتقليل عدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يناسب المرحلة المقبلة.

أما الأسباب الخارجية:

أ- التغيرات المتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة، إذ أصبح العالم قرية صغيرة ومن الضروري الخروج من المحيط المحلي في التعامل إلى السوق العالمية.

ب- الاعتراف بالسوق وآلياته واعتباره الأساس في تقييم أداء الإدارة ونجاحها وفشلها.

ت- الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة، والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات لما لها من أهمية في العمل المصرفي.

جـ- ازدياد حدة المنافسة، وتماثل الخدمات المصرفية وبالتالي السعي لرفع مستوى الأداء و تحقيق التفوق والتميز على المنافسين من خلال تقديم خدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفعالية.

د- الأزمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق العالمية في أنحاء العالم كافة.

يمكن الاستنتاج مما سبق أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري يقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المصارف العاملة في القطاع الحكومي، إذ أن الروتين المسيطر على أداء وسير العمليات، عدم توافر اتصالات فعالة، وعدم الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز هذا ما يضعف الروح المعنوية للموظفين ويحد من مستوى الأداء، ويدفع باتجاه البحث عن أسلوب إداري يقدم حلاً شاملاً ومتكاملاً للمشكلات التي تعاني منها المصارف.

٢ – ٧: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

يزداد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا يعود لما حققته كثير من المنظمات من تميز واضح في نتائجها عند تطبيقها هذا المدخل.

ويمكن تلخيص أهم فوائد تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي بما يلي:[٢٦]

١. الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعـال مـع العمـلاء إذ أن العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً في مفهوم الجودة الـشاملة هـو محـور العمـل فـي المصرف، حيث يهتم العملاء الخارجيون بجودة الخدمات التي تقدم لهم، في حـين يعكـس العملاء الداخليون (الموظفون) جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة.
٢. إن تطبيق هذا المفهوم يساعد على مشاركة الموظفين وتمكينهم في المصرف مـن خـلال التوصل إلى قرارات أكثر جودة نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من الموظفين المشاركين فـي العمل وصناعة الجودة، فضلاً عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في صنعها.
٣. تحفيز الموظفين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل في المصرف .
٤. تساعد الموظفين في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من خلال المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة .
٥. زيادة إنتاجية المصرف نتيجة تحسن أداء الموظفين، ومن ثم أداء المصرف ككل.
٦. تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المصرف وأقسامه المختلفة .
٧. تساعد المصرف في التعرف على مستوى أدائه مقارنة بأداء المصارف المماثلة الأخـرى (**Benchmarking**).
٨. تساعد المصرف في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومـن ثم التخلص منها .
٩. خفض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية بصورة ملحوظة نتيجة قلـة الأخطـاء، وانخفـاض احتمال إعادة الخدمة ثانية إلى العميل .
١٠. التحسين المستمر للعمليات، خصوصاً وأن المعطيات العالمية وظروف المنافسة المحيطـة بالقطاع المصرفي في تغير مستمر وسريع ويجب على المصارف أن تحدد ما هي الخدمات التي يمكن أن تضيف قيمة وتعمل على تحسينها من أجل الوصول إلـى إرضـاء العمـلاء وتحسين سمعة المصرف
١١. زيادة الحصة السوقية للمصرف بسبب انخفاض تكاليف الخدمة، وزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم .

---

(٢٦) ***Macdonald, Jhon, Understanding total quality management, Hodder and Stoughton ,London, ١٩٩٨ p. ١٤***

- السعيد، فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ، السعودية، ٢٠٠٠ ص ٤٥٩

١٢. انخفاض شكاوى العملاء من جودة الخدمات المقدمة .

١٣. زيادة ربحية المصرف نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في التعامل مـــع المـــصرف والحصول على خدمة ذات جودة متميزة.

١٤. وهناك فوائد أخرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف، كوجـــود مقـــاييس للحكم على جودة الخدمات التي تقدمها، والاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلـــة المقبلة .

٢ – ٨: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من المبادئ والأسس التي يجب العمل بموجبهـــا والتقيد بها، والتي تشكل أساس نجاح تطبيق هذا المدخل كونه أسلوب ذو فوائد كبيـــرة تـــنعكس على المنظمة والعمليات والعملاء والموظفين، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:[٢٧]

- التركيز على العميل: لا يقتصر التركيز فقط على العملاء الخارجيين في المنظمـــة بـــل يشمل أيضاً الموظفين بوصفهم عملاء داخليين .
- التركيز على العمليات والنتائج معاً: إن النتائج المعيبة تعتبر مؤشراً لعدم وجود الجـــودة في العمليات ذاتها، وبالتالي يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبل تحسين نوعية المنتجات والخدمات .
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: تطبيق هذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقيـــاس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلاً من استخدام مثل هذه المعـــايير بعـــد وقوع الأخطاء.
- تحفيز القوى العاملة والاستفادة من خبراتهم: إن الأجر ليس الحافز الوحيد للموظفين، بل يجب أن تقابل جهودهم بالثناء ورفع روحهم المعنوية، والاستفادة من طاقات وخبـــرات العاملين بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف.
- اتخاذ القرارات استناداً إلى نظام معلومات كفء : إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد في حل المشكلات التي تواجه سير العمليات على مشاركة الجميع من مديرين وموظفين وعملاء يتفهمون العمل ومشكلاته بالاعتماد على جهاز كفء للمعلومات .
- التغذية العكسية : إن نجاح المبادئ الخمسة السابقة يعتمد على وجود الاتصالات الفعالة.

---

(٢٧) *السيد، معين أمين، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (٨)، العدد (١) ،٢٠٠٥ ص٢٥*

٢ –٩: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أهم العناصر التي تشكل الأساس لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هي: [٢٨]

١- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة والتزامها بمبدأ تحسين الجودة المستمر.

٢- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إذ أن تحديد الأهداف هو المدخل الأولي في إدارة الجودة الشاملة.

٣- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة.

٤- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب.

٥- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

٦- التدريب المستمر من أجل الإلمام بجميع العمليات التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة .

٧- الابتعاد عن سياسة التخويف مثل (انخفاض معدل الأداء، عقوبات الإدارة .....).

٨- ضرورة أن تكون عملية تطوير وتحسين الجودة عملية مستمرة عن طريق تأسيس حلقات للجودة.

أما العقبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي:[٢٩]

- عدم اقتناع وتأييد الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
- قلة معرفة المدراء والعاملين بمحتوى وجوهر ومزايا تطبيق هذا النظام .
- قصور أو عدم كفاءة الموارد المتاحة واللازمة لتطبيقه.
- ضعف عمليات التنسيق والاتصال بين العاملين و الإدارة .
- ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات مناسبة وحديثة لدعم التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات.
- ضعف عمليات الاختيار والتعيين .
- عدم دقة نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المنظمة .
- قلة التدريب وتخلف أساليبه .
- ضعف معايير قياس التحسين والتطوير المستمر .

---

(٢٨) عبد المحسن ، توفيق، مرجع سبق ذكره، ص١٢١

(٢٩) مياء،علي، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في سوريا، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، السلسة الاقتصادية، المجلد (٢٢)، العدد (٢)،٢٠٠٠ ص٥٨

- قصور دراسات السوق والمنافسين .
- ضعف أنظمة الصحة والسلامة المهنية .
- مقاومة التغيير في السلوك والاتجاهات والتعليم .
- التركيز على الجودة في الأجل القصير .

٢-١٠: العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

يوجد ثمانية عوامل أساسية تؤثر بشكل فعال في الجودة الشاملة وهي:(٣٠)

- الاتصالات **communication**
- التدريب **training**
- الحوافز والاعتراف بحقوق العاملين **recognition & reward**
- التفويض **empowerment**
- الإصغاء للزبائن **listen to customer**
- الاستجابة لتحسين السوق **improve market response**
- بناء علاقات طيبة مع العملاء **build good relation with client**
- التنظيم الذي لا يعتمد على الإشراف **organize not supervise**

٢-١١:التغييرات الأساسية المطلوبة للتحول إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من إدارة المنظمة أن تؤمن بأهمية هذا النظام في كل جانب من جوانب العمل ويتطلب إحداث تغييرات هامة وجذرية والتخلي عن الأساليب والنظم القديمة وإتباع أساليب وممارسات تتناسب مع متطلبات المرحلة القادمة .

ويبين الجدول التالي أهم التغييرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (٢/٢): نواحي التغيير في المنظمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

	المجال	التغييرات
	الثقافة	توحيد لغة الحديث والسلوك والعمل
		تنمية التعاون وروح الفريق بين الموظفين وصولاً إلى قيم ومعتقدات تنظيمية واحدة
		تحقيق رسالة المنظمة بفعالية كبيرة

(٣٠) *الطائي،حميد، وآخرون ،إدارة الجودة الشاملة* ***TQM*** *والآيزو* ***ISO*** *،الوراق، عمان،٢٠٠٣ ص٩٥*

١	التنظيمية وطرق تنفيذ العمل	تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة
		تحلي جميع العاملين بروح المسؤولية والرقابة الذاتية
		تنفيذ العمل من خلال فرق العمل أو حلقات الجودة
٢	الهيكل التنظيمي	تحول أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال إلى أسلوب العمليات
		الانتقال إلى التنظيم الأفقي الشبكي المرن
		أسلوب تنظيمي يدعى بالتقاطع الوظيفي يُحدث تكامل بين التقسيمات الإدارية وعلى المستويات كافة.
٣	إعادة تصميم العمليات	سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها
		الجودة العالية في الأداء
		تقديم الخدمة السريعة والمتطورة
		تخفيض تكلفة الأداء
		التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية
		الابتعاد عن البيروقراطية والتمسك الأعمى بالقوانين واللوائح
٤	الأنظمة والسياسات	وضع أنظمة جديدة تجعل النظام أكثر تحديداً وتفصيلاً في عملية التطبيق
		تفريع النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة
		توفير المرونة في السياسات
٥	النمط القيادي	وجود إدارة قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين
		الإدارة الجوالة (المرئية)أي أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل
		توفر الشجاعة والاعتمادية في القيادة

المصدر: إعداد الباحثة من خلال:

- عبوي ،زيد منير،إدارة الجودة الشاملة،كنوز المعرفة،عمان،٢٠٠٦ ص ص٦١-٦٦
- قدار ،طاهر رجب،المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة و الآيزو ٩٠٠٠،مرجع سبق ذكره،ص١٠٣.

٢ – ١٢: حلقات الجودة كمدخل لإدارة الجودة الشاملة:

إن إدخال نظام الجودة الشاملة في أي صناعة سواء كانت متخصصة في إنتاج منتجات أو خدمات يتطلب تشكيل فرق عمل أو ما يسمى حلقات الجودة، ولا يتم من قبل شخص واحد بمفرده، إذ تبدأ المنظمات بتشكيل حلقات الجودة أولاَ، وبعد ذلك تعمل على إدخال إدارة الجودة الشاملة.

يعد أسلوب حلقات الجودة وسيلة لتنمية الموارد البشرية بحصول العاملين على قسط أكبر من الشعور بالمشاركة في العمل والرقابة على الجودة، كما أنه يقدم الفوائد التالية:[٣١]

---

(٣١) *زين الدين، فريد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، الزقازيق، مصر،١٩٩٨ص ص١٠٣-١٠٤.*

ويبين الجدول رقم(٣/٢) مجموع الأهداف التي تحققها حلقات الجودة

الأهداف الكمية	الأهداف النوعية
زيادة المخرجات	التطور الذاتي
الحد من التباطؤ و التأخر في إنجاز العمل	تحسن علاقات العمل
انخفاض معدل الغياب	دعم الإدارة العليا
انخفاض حالات التسرب من العمل	الاتصالات
زيادة وفورات التكلفة	استخدام الأساليب الإحصائية
انخفاض شكاوى العملاء	رفع مستوى الرضا الوظيفي.
انخفاض تكاليف إعادة العمل	تحسين جودة الحياة الوظيفية.
انخفاض حوادث العمل	إعداد صف جديد من المشرفين.
انخفاض معدل الوقت الذي يقتضيه حل المشكلة	تنمية الموارد البشرية وتحسين مهارات حل المشكلات
رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الأرباح	زيادة التدريب المنهجي
زيادة عدد المتطوعين للمراكز القيادية	رفع الروح المعنوية

المصدر: مور،وليام ، هريت مور،حلقات الجودة ، ترجمة زين العابدين الحفظي، معهد الإدارة العامة، الرياض،١٩٩١ ص١٨١

يوضح الجدول رقم (٣/٢) الأهداف والعائدات التي تحققها حلقات الجودة، أن وجود حلقات الجودة وقيامها بما هو مطلوب منها بالشكل الأمثل يتطلب كسب دعم الإدارة والنقابة معاً لكي تتم مساندتها عند إيجاد حلول للمشكلات ودعم تطبيقها.

إن برنامج حلقات الجودة [٣٢] برنامج شامل مكثف يعكس فلسفة الإدارة في تحسين الجودة من خلال الموظفين أنفسهم، حيث تكون مهمتها هي خلق البيئة المناسبة التي تساعد العامل على أداء وظيفته بشكل أفضل من خلال تطوع مجموعة من الموظفين للاجتماع على نحو منتظم، عادة ساعة كل أسبوع، لتحديد وحل المشكلات المتعلقة بمجال عمل أعضائها. بذلك يصبح جميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية مسؤولين مسؤولية جماعية عن مشكلات تحسين الجودة.

٢ -١٢ -١: أسلوب عمل حلقات الجودة :

تعمل حلقة الجودة وفق مجموعة من المراحل والخطوات الأساسية تمثل أسلوب عمل حلقات الجودة:[٣٣]

---

[٣٢]- ***Ashok Rao,[et ,al] Ttotal Quality management,Across functional perspective, USA, ١٩٩٦ p ١٢٠***

(٣٣) المحياوي ، قاسم نايف،إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره،٢٠٠٦ ،ص ص ٢٥٤-٢٥٧

١- تحديد المشكلة : يجتمع أعضاء حلقة الجودة لمناقشة المشاكل التي تواجهها في مجال عملها لتتوصل إلى قائمة من المشاكل التي تعترض عمليات تقديم الخدمة.

٢- وضع أولويات لحل المشاكل: يتم اختيار المشاكل للحل وفق الأولوية، حيث يتم اختيار المشكلة التي تحظى باختيار عدد اكبر من الأعضاء، ويجب أن تكون واضحة ومحددة بوقت إنجاز من قبل الحلقة.

٣- جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة : بعد اختيار المشكلة المطلوب حلها، يتم تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهورها باستخدام أدوات عديدة كالعصف الذهني، تحليل باريتو ...الخ.

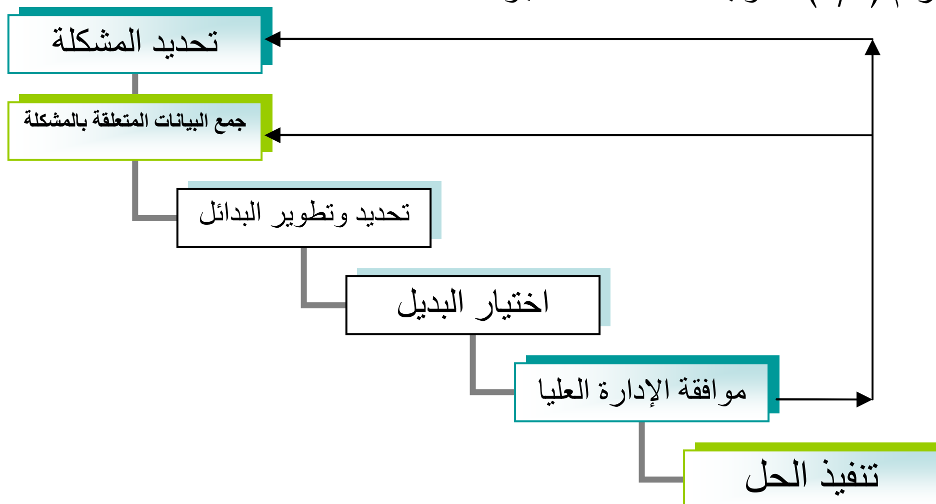
٤- تحديد وتطوير البدائل: بعد تحديد المشكلة و أسبابها بدقة تقوم حلقات الجودة بتحديد وتطوير الحلول لمعالجة الأسباب وتستخدم أسلوب العصف الذهني لتوليد قائمة من بدائل الحلول، ثم إعطاء وزن لكل بديل من حيث تكلفة البديل.

٥- اختيار البديل الملائم: بعد تحديد وتطوير البدائل تتم مناقشتها، ويتم تقييم جميع البدائل المطروحة للحلول (من حيث عائد البديل وكلفته) للتوصل إلى أفضل البدائل وذلك بطريقة الإجماع على البديل المختار.

٦- موافقة الإدارة العليا: تقوم الحلقة بعرض المشكلة وأسبابها وآلية تنفيذها أمام الإدارة العليا للمنظمة (التي لا تكون ملزمة بتنفيذ الحل) لكن ملزمة بإعطاء الاهتمام للأفكار المطروحة.

٧- تنفيذ الحل : في حال قبول الإدارة العليا للعرض المقترح يتم تنفيذ الحل و متابعته بعد التنفيذ للبحث عن أي ضعف في الأداء ثم توثيق الحل .

ويوضح الشكل رقم (٣/٢) أسلوب عمل حلقات الجودة



الشكل (٣/٢): أسلوب عمل حلقات الجودة

المصدر : إعداد الباحثة

يتضح من الشكل (٣/٢) الخطوات الأساسية المتتالية لعمل حلقات الجودة بدءاً من تحديد المشكلة ثم جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وتحديد البدائل وعند اختيار البديل يتم عرضه على الإدارة وعند موافقتها يتم تنفيذ الحل أما عند رفضها الحل فيصار إلى تحديد المشكلة من جديد وجمع البيانات بشكل أوسع.

٢-١٢-٢: أساليب أساسية لحل المشكلات :

يتم تدريب أعضاء حلقات الجودة من خلال برامج التدريب على كيفية استخدام أدوات مختلفة لتحديد المشكلات وجمع البيانات وينحصر أهمها فيما يلي :[٣٤]

١- العصف الذهني Brainstorming:

إن التفكير الجماعي لأفراد الحلقة يخلق أفكار جديدة قد لا يتمكن كل فرد بمفرده من الوصول إليها، حيث يتم طرح كم هائل من الأفكار التي تصبح موضوعاً للمناقشة والتحليل وصولاً إلى حلول مثلى للمشاكل التي تعالجها حلقات الجودة.

٢- تحليل باريتو Parito Analysis:

يستخدم للتخلص من الأنشطة التي تسبب مشاكل وهو عبارة عن مخطط من الأعمدة البيانية تستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل أو أسبابها بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشاكل.[٣٥]

٣- خرائط السبب والنتيجة (الأثر) Cause-and-Effect Diagram

إن المخرجات المتعلقة بالعملية يمكن إرجاعها إلى عدد من العوامل ويمكن تحديد هيكل العلاقة بمنظومة يطلق عليها " هيكل عظمة السمكة" **Fishbone diagram** ويطلق عليه أحيانا "شجرة" **tree**.[٣٦]

وفيها يتم تحديد الأثر أو المشكلة، وكتابتها ثم رسم خط العمود الفقري يليها كتابة الأسباب التي تؤثر على الأسباب الرئيسية ثم كتابة الأسباب من الدرجة الثالثة التي تؤثر على الأسباب

---

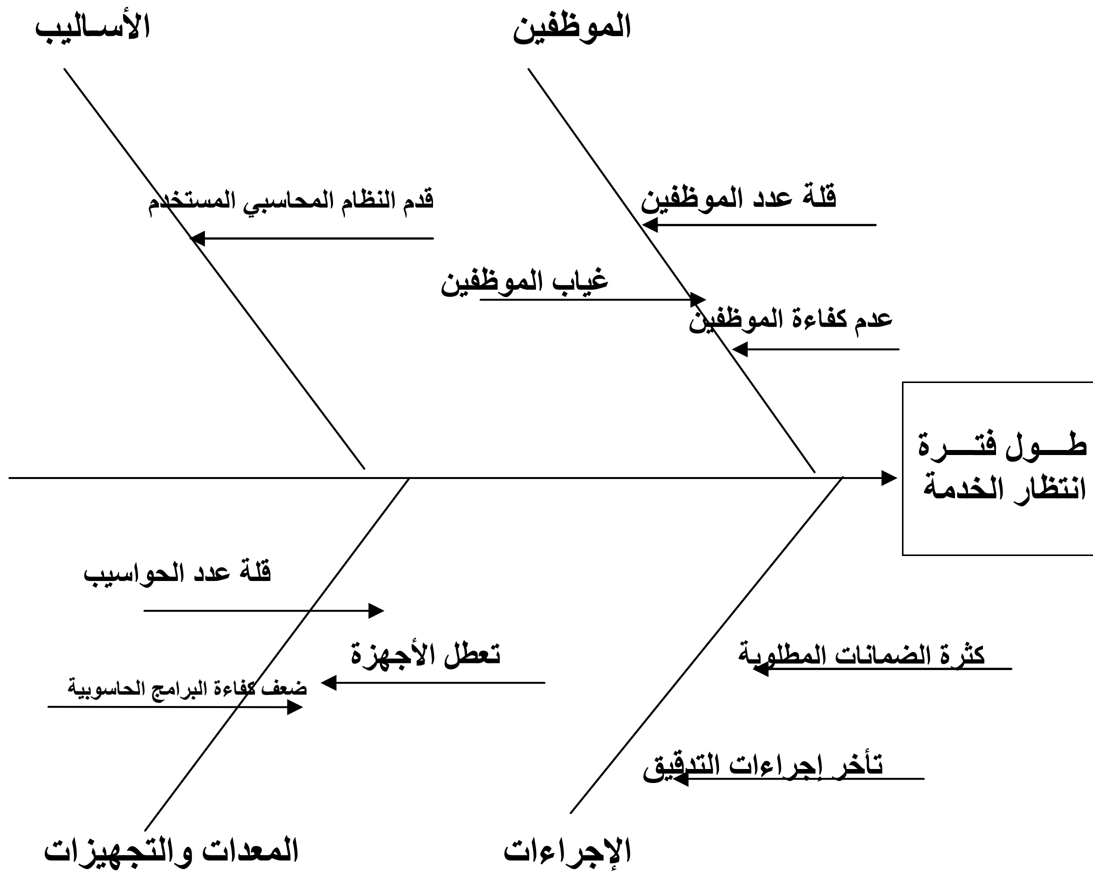
(٣٤) *زين الدين، فريد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، الزقازيق، ١٩٩٨ ، ص١٣٩-١٥٦.*

(٣٥) *المحياوي ، قاسم نايف،إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره،٢٠٠٦ ،ص١٤٣*

(٣٦) ***Peratec ,Total quality management, the key to business improvement, Chapman& Hall, London, ١٩٩٤, p٥٤.***

من الدرجة الثانية، تليها مرحلة تحديد أهمية كل عنصر، وكتابة العوامل الأكثر احتمـــالاً فـــي حدوث المشكلة.

ويوضح الشكل رقم (٤/٢) مخطط السبب والأثر لطول فترة انتظار الحصول على الخدمة في مصرف التسليف الشعبي



الشكل (٤/٢) مخطط السبب و الأثر لمشكلة طول فترة انتظار تقديم الخدمة المصرفية

المصدر : إعداد الباحثة بالاستفادة من الدراسة الميدانية على مصرف التسليف الشعبي

يتضح من الشكل (٤/٢) الأسباب المؤثرة في طول فترة انتظار تقديم الخدمة المصرفية التي قد يكون أحد أسبابها (العنصر البشري)الموظفين من حيث قلة أعدادهم أو عدم كفاءتهم، أو المعدات والأجهزة المستخدمة في العمل من حيث كثرة أعطالها أو قلة عددها، والأساليب مـــن حيث قدم النظام المحاسبي المستخدم ، والإجراءات من حيث كثرة الأوراق والضمانات المطلوبة وإجراءات التدقيق المعقدة والطويلة .

٤ - جمع البيانات Data collection :

يتم تجميع البيانات الدقيقة بعد تحديد الغرض من تجميعها لكي يتمكن أعضاء حلقات الجودة من التوصل إلى حلول صحيحة، ويتم استخدام هذا الأسلوب: [٣٧]

- لتجميع المعلومات المطلوبة لتحليل الوضع الحالي .
- لتجميع المعلومات المطلوبة لتقييم المواقف والحلول المقترحة.

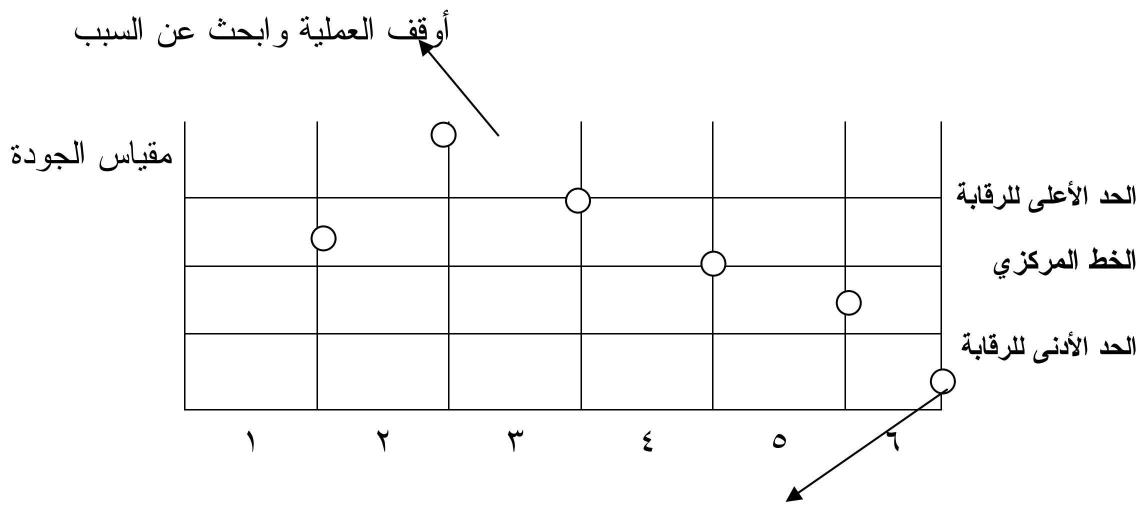
وبعد تجميع هذه البيانات يبدأ البحث عن طريقة إحصائية يتم من خلالها عرض ومعالجة البيانات لفرزها وتصنيفها ليسهل استخدامها والاستفادة منها.

٥- الرقابة الإحصائية للعمليات Statistical Process Control :

توضح خرائط الرقابة الإحصائية حدي الرقابة، الحد الأقصى للأداء المرغوب والحد الأدنى، واللذان يتم وضعهما وفقاً لمعدلات وطرق إحصائية حسب نوعية الخريطة التي يتم مراقبتها.

الهدف من الرقابة الإحصائية على العمليات هو المساعدة على تقليل الانحرافات ومنع العيوب وذلك من خلال الرقابة على المعايير والمواصفات وقياسها واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.[٣٨]

يتم وفق هذه الطريقة أخذ عينات دورية توضع نتائجها على خارطة الرقابة كما في الشكل رقم (٦/٢) فعندما يتم القياس داخل حدود الرقابة تستمر العملية وعندما يقع القياس خارج حدود الرقابة توقف العملية ويجري البحث عن السبب.



---

(٣٧) - مور،وليام ، هريت مور، مرجع سبق ذكره، ١٩٩١ ص١٢٠ .

(٣٨) شقرا، أكرم، إدارة الإنتاج و العمليات ،جامعة دمشق ،١٩٩٨، ص٤٨٢ .

أوقف العملية وابحث عن السبب

الشكل رقم(٢/٥)خريطة الرقابة الإحصائية

المصدر : شقرا ،أكرم، إدارة الإنتاج والعمليات ،جامعة دمشق ،١٩٩٨،ص٤٨٢

٢ – ١٣ : الآيـــزو ISO :

عائلة المواصفات القياسية **ISO ٩٠٠٠** عبارة عن مجموعة من المواصـــفات الدوليـــة لأنظمة الجودة تحتوي على مصطلحات متعلقة بمفاهيم الجودة وعلى متطلبات وإرشادات حـــول تصميم وتقييم أنظمة الجودة. [٣٩]

إن المتطلبات والإرشادات الواردة في هذه المواصفات تؤثر على الطريقة أو الوسيلة التي يتم على أساسها تصميم المنتج وتطويره وتصنيعه وتركيبه وخدمتـــه. أي هـــي عبـــارة عـــن مواصفات لها علاقة بإدارة المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للمـــواد والتجهيـــزات والطاقـــات البشرية، وذلك من خلال تحديد المهام المتعلقة بالجودة وتحديد المسؤوليات، إضافة إلى تحقيـــق التكامل بين جميع الوظائف في نظام واحد.

إن عائلة المواصفات **ISO ٩٠٠٠** قابلة للتطبيق في أية منظمة سواء كانت صناعية أم خدمية، وتستخدم هذه المواصفة لتحقيق الأغراض التالية:

- مساعدة المنظمة في الوصول إلى الجودة المطلوبة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
- تساعد في تقييم أنظمة إدارة الجودة من قبل العميل أو من قبل هيئات التسجيل ومنح شهادات المطابقة.
- في العقود بين المورد والعميل.

أصدرت أول سلسلة مواصفات ٩٠٠٠ عام ١٩٨٧، استجابة للقضايا الحديثة للجودة، حيث تعكس التوجه العالمي نحو الاهتمام بالعميل ومتطلباته المتزايدة بالنسبة للجودة. وأجري عليهـــا تعديلان الأول عام ١٩٩٤، والثاني في عام ٢٠٠٠، وركز الأخير على نظام إدارة الجودة الذي يعني تطبيق الأساليب والأدوات في عمليات تقديم الخدمة بهدف تقديم خدمة للزبون ذات جـــودة

---

*(٣٩) الشبراوي،عادل، **مرجع سبق ذكره**، ص١٠١-١٠٦.*

- السلطي،مأمون،عائلة المواصفات القياسية و تطبيقها ، مجلة المعلوماتي، العدد /٥٤/،دمشق، ١٩٩٧ ص١٤١.

ملائمة لاحتياجاته وتوقعاته المستقبلية في المنظمة، ومن أهم التغييرات التي تمت في الإصـــدار الجديد ما يلي:(٤٠)

- تقليل عدد المعايير.
- متطلبات واضحة لتحقيق رضا العملاء والتحسين المستمر.
- مدخل يعتمد على إدارة العمليات.
- أصبح أكثر منطقية وسهولة للاستخدام من قبل منظمات الخدمة الصغيرة.
- التوجه إلى تحقيق رضا العملاء وكل الأطراف المعنية (عاملين، مساهمين، والمجتمع).

٢ -١٣-١: مكونات سلسلة الآيزو ٩٠٠٠ إصدار عام ٢٠٠٠ :

تتكون سلسلة الآيزو ٢٠٠٠:٩٠٠٠ من المواصفات الآتية: (٤١)

- آيزو ٩٠٠١ : متطلبات نظم إدارة الجودة

Quality management system –Requirement

وقد حلت هذه المواصفة المعدلة محل مواصفات الآيزو الثلاث إصدار عام ١٩٩٤ :

آيزو ٩٠٠١ : نموذج لتوكيد الجودة في التصميم ، والتطوير، الإنتاج، التركيب وخدمة مـــا بعد البيع .

آيزو ٩٠٠٢ : نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج ، التركيب ، وخدمة ما بعد البيع .

آيزو ٩٠٠٣ : نموذج لتوكيد الجودة في الاختبار و الفحص النهائي.

- **آيزو ٩٠٠٤ : إرشادات لتحسين أداء نظم إدارة الجودة**

Quality management system – Guidelines for performance improvement

و قد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الآيزو ٩٠٠٤ إصدار عام ١٩٩٤ ، و التي كانت تهدف لتقديم مجموعة إرشادات تساعد في تطبيق عناصر نظام الجودة .

- **آيزو ٩٠٠٠ : مصطلحات نظم إدارة الجودة**

Quality management system –Fundamentals and vocabulary

وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الآيزو ٨٤٠٢ إصدار عام ١٩٩٤ (وهي عبارة عن قاموس بمصطلحات إدارة الجودة و توكيد الجودة).

---

(٤٠) زاهر، بسام حسن، مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة، جامعة عين شمس (رسالة دكتوراه غير منشورة)،مصر،٢٠٠٢ ص٦٠ .

(٤١) المرجع السابق نفسه ص٧١.

إن المواصفات (الآيزو ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣) هي مواصفات تمنح على أساسها شهادة للمنظمات حسب طبيعة عملها، أما المواصفتان الآيزو ٩٠٠٠ و ٩٠٠٤ فهما مواصفتان إرشاديتان لا تمنح على أساسهما شهادة .

وتطبيق سلسلة المواصفات القياسية **ISO ٩٠٠١** إصدار عام ٢٠٠٠ وفق الخطوات التالية: [٤٢]

١- التدقيق الداخلي للنظام المطبق .

٢- التحضير للتسجيل لدى إحدى هيئات منح الشهادات.

٣- تعيين فريق العمل.

٤- وضع خطة التطبيق

٥- تدريب العاملين.

٦- إعداد دليل الجودة.

٧- تطوير وكتابة الإجراءات.

٨- تطوير وكتابة تعليمات العمل.

٩- تطبيق نظام الجودة المطور.

وتحقق المنظمة الحاصلة على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ الفوائد التالية:

- زيادة كفاءة العمليات.
- تحسين جودة المنتج.
- تحقيق رضا العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد.
- زيادة الأرباح.
- تخفيض التكاليف الإدارية.
- زيادة كفاءة أنشطة البيع والتسويق.
- زيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

كما أصدرت المنظمة العالمية للتقييس المواصفة العالمية آيزو ١٤٠٠٠ عام ١٩٩٦، إن هذه المواصفة العالمية توفر للمنظمات إطاراً متكاملاً على شكل نظام يتضمن معايير محددة تهدف إلى حماية البيئة، يجب على المنظمات توفيرها في سلعها وخدماتها، وفي عمليات التصنيع التي تنفذها .

كما أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات السلسلة **ISO ١٠٠٠٠** والتي تتضمن: [٤٣]

---

(٤٢) الحموي، حسان صبحي، الآيزو كإطار عمل للجودة الشاملة، المعلوماتي ،العدد/٥٤/ ،دمشق، ١٩٩٧ ص١٥٤.

- آيزو ١٠٠١١ : وتشمل مواضيع متعلقة بالمراجع الاستقصائية للجودة .
- آيزو ١٠٠١٢ : وتتضمن إدارة أجهزة القياس والفحص والاختبارات لتوكيد وضمان كفاءتها.
- آيزو ١٠٠١٣: مواصفات دليل الجودة.
- آيزو ١٠٠١٤: التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة.
- آيزو ١٠٠١٥: التعليم والتدريب المستمرين.
- آيزو ١٠٠١٦:سجلات الفحص والتفتيش.

٢ -١٣- ٢: الآيزو ٩٠٠٠ كإطار عمل للجودة الشاملة:

ظهرت معايير ٩٠٠٠ **ISO** كإطار عمل لجودة الأداء للوصول إلى الجودة الشاملة وهي في الأساس مواصفة إدارية تنصب كلها على المنظومة الإدارية للمنظمات بجميع أنواعها وبكل أحجامها ومهما كانت نوعية النشاط الذي تقوم به، ويمثل الآيزو ٩٠٠٠ نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثوقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبالتالي هما من نسيج واحد. وبالتالي إن إتباع نظام الآيزو كنظام لتوكيد الجودة، يهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف الجودة الشاملة باعتبارها الحالة المثالية التي تسعى إليها أي منظمة، كما أن السعي إلى تطبيقه أصبح ضرورة حتمية.

يعد نظام الآيزو بداية طريق طويل للتطوير المستمر بتطبيقه لمفاهيم الجودة الشاملة وإدارة التغيير وإرضاء العملاء وتحقيق التفوق في الأسواق. أما الأهداف التي يسعى لتحقيقها نظام ٩٠٠٠ **ISO** بالتكامل مع نظام إدارة الجودة الشاملة فهي التالية: [٤٤]

- الاستماع لصوت العميل.
- التركيز على احتياجات السوق.
- السعي لتحقيق الجودة في كل مراحل الإنتاج.
- تطوير إستراتيجية التنافس.
- تطوير مقاييس الأداء.
- ضمان الاتصال الفعال.
- البحث عن التحسين المستمر.

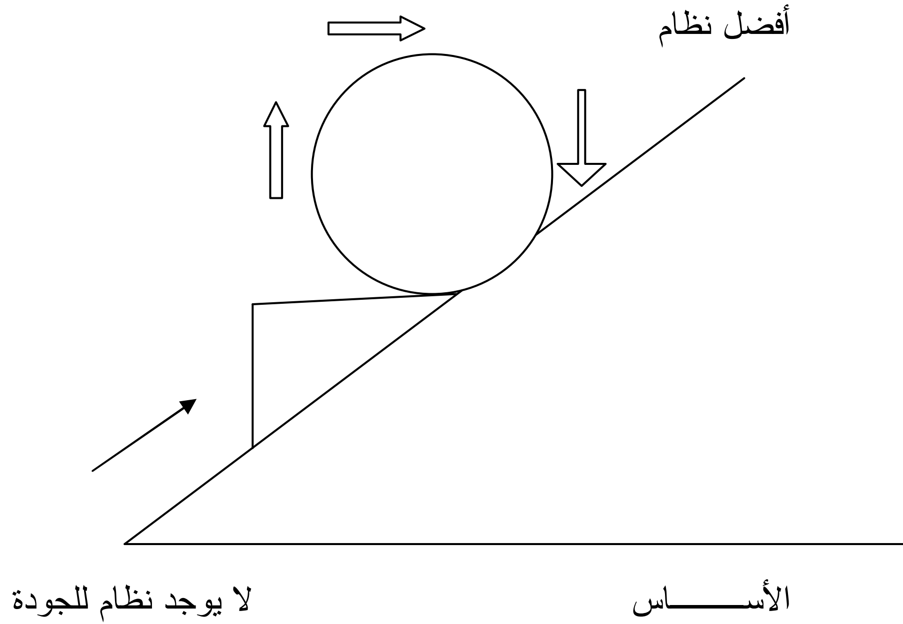
---

(٤٣) عبوي ، زيد منير، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦ ، ص ١٣٥ .

(٤٤) عبد العزيز، سمير، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠-١٠٠١١، المنتزه، الإشعاع، ٢٠٠٠ ، ص١٠٥.

تضم المواصفة بأجزائها المختلفة جميع المبادئ التـي أرسـتها إدارة الجـودة الـشاملة، والمنظمة التي تحصل على الشهادة تثبت أن لديها نظاماً متكاملاً وقوياً، وتعطيها ميزة تنافـسية في مقابل المنظمات التي لم تحصل عليها بعد.

ويوضح الشكل رقم (٦/٢) إدارة الجودة الشاملة والآيزو



الشكل رقم (٦/٢) إدارة الجودة الشاملة والآيزو

Source: **Ansel,Tony, Managing for Quality in the Financial services, London, ١٩٩٣ p ٤٧.**

يوضح الشكل رقم (٦/٢) أن الحصول على شهادة الآيزو يعتبر خطوة مهمة دافعـة لتحقيـق إدارة الجودة الشاملة.

إن المنظمات الإنتاجية والخدمية السورية أصبحت الآن مطالبة بالسعي لاستيفاء متطلبات هذه المواصفة الدولية كشرط للدخول للأسواق العالمية وكطريق يسهل الوصول للجودة الشاملة.

الفصل الثالث

واقع النظام المصرفـــي في ســـورية

٣ –١: هيكل النظام المصرفي السوري:

يتألف النظام المصرفي في سورية من المؤسسات التالية :[٤٥]

١– المصرف المركزي وهو يشكل السلطة النقدية العليا في سوريا حيث تم تأسيس مجلس النقد والتسليف ليصبح السلطة المسؤولة عن رسم السياسة النقدية وذلك حسب القانون ٢٣ لعام ٢٠٠٢.

٢– المؤسسات المصرفية: وتتكون من المصارف العامة والخاصة وهي كما يلي :

ا– المصارف الحكومية وهي:

- المصرف التجاري السوري
- المصرف الزراعي التعاوني
- المصرف العقاري
- المصرف الصناعي
- مصرف التسليف الشعبي
- مصرف التوفير
- مصرف الاستثمار: لم يباشر أعماله حتى الوقت الحاضر.

ب– المصارف الخاصة

٣– ٢: المصارف العاملة في سورية:

أ– المصارف العامة Public Banks:

أ – ١: المصرف التجاري السوري Commercial bank:

في ١٩٦٧/١/١ تم دمج المصارف التجارية العاملة في سورية بالمصرف التجاري السوري وكان الهدف من هذا الدمج تدعيم الجهاز المصرفي، ورفع قدرته على استقطاب المدخرات الوطنية، وتقديم القروض اللازمة للمؤسسات الاستثمارية في سورية .

يعتبر المصرف التجاري السوري واجهة العمل المصرفي في سورية، ويقدم الخدمات التالية: [٤٦]

---

(٤٥) *كنعان، علي، الإصلاح المصرفي في سورية*، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق، ٢٠٠٠ ص٦.

(٢) *العمار، رضوان، وآخرون، الدور المستقبلي للمصرف التجاري السوري في ظل وجود مصارف خاصة، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٢٤)،العدد(٤) ،٢٠٠٢ ص١٦١.*

- تلقي الودائع والمدخرات الوطنية بأشكالها كافة (حسابات جارية – ودائع آجلة وحسابات توفير– وحسابات أجنبية).
- تقديم القروض والسلف بجميع أنواعها للقطاعات: العام والخاص.
- خصم الأوراق التجارية بأنواعها كافة.
- المتاجرة بالقطع الأجنبي والمعادن الثمينة.
- فتح الاعتمادات المستندية وتمويل الأنشطة التجارية الداخلية والخارجية.
- إصدار سندات الدين العام وتسويقها لصالح الخزينة العامة.
- عمليات التحويل (المناقلة) بين الحسابات الجارية وحسابات التوفير.

أ – ٢ : المصرف الزراعي التعاوني Operative Agriculture Bank:

في عام ١٩٦٦ صدر قانون التخصص المصرفي، وتخصص المصرف الزراعي القائم في سورية في تمويل النشاطات الزراعية بأشكالها المتعددة، يقدم المصرف الزراعي مجموعة من الخدمات أهمها: [٤٧]

- تلقي الودائع بأنواعها من كافة المزارعين.
- تقديم القروض والسلف النقدية والعينية للقطاعات الاقتصادية الزراعية كافة (عام،خاص، مشترك، تعاوني).
- توفير مستلزمات الإنتاج الزراعي من البذور والأسمدة والمبيدات والأعلاف، واستيراد الآليات والتجهيزات الزراعية، وتسليمها للفلاحين على شكل قروض عينية.
- تقديم القروض الطويلة الأجل دون فائدة لمشاريع استصلاح الأراضي والتشجير المستمر.
- تشجيع الجمعيات التعاونية بأشكالها كافة.
- القيام بأعمال الرقابة على تنفيذ القروض الزراعية ومعاقبة المخالفين.

أ – ٣ – المصرف العقاري Real Estate bank :

أحدث المصرف العقاري بالمرسوم رقم ٢٩ عام ١٩٦٦ من أجل منح القروض التي تخص بناء أو إنشاء أو استكمال المشروعات السياحية والصناعية والمستشفيات والمشاريع العمرانية وغيرها.

---

(٤٧) *كنعان،علي، النظام النقدي والمصرفي السوري (مشكلاته واتجاهات إصلاحه)،دار الرضا،دمشق، ٢٠٠٠، ص٦٤-٦٨.*

ويسعى إلى تطوير إمكانياته لكن القروض الطويلة الأجل، وارتفاع معدلات التضخم، يؤثران في توظيفات المصرف وأرباحه وتطوره السريع.

لقد أسهم المصرف في تنمية الحركة العمرانية التي شهدتها البلاد في الفترة الأخيرة، ففي عام ٢٠٠٧ وصلت القروض إلى ٩١,٢٨ مليار ليرة سورية وهي تشكل حوالي ١٤,٤١% من حجم القروض العامة التي قدمتها المصارف العامة.

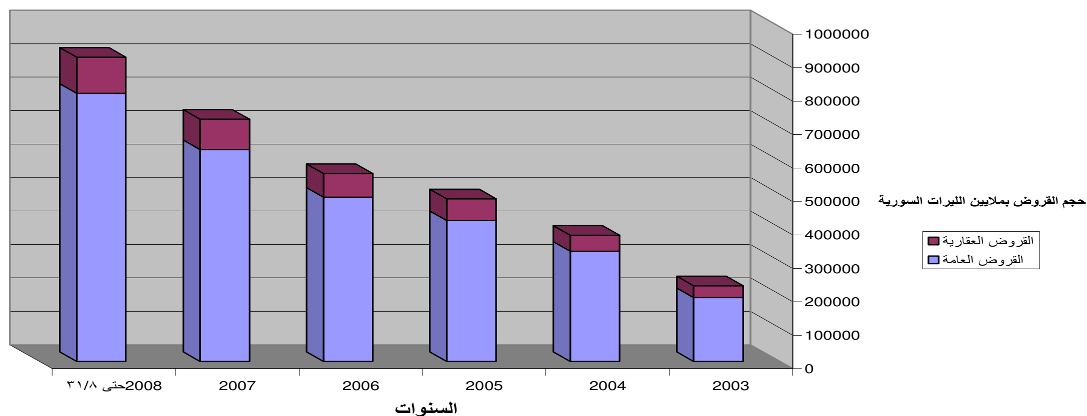
ويوضح الجدول رقم (١/٣) يوضح تسليفات المصارف العامة والمصرف العقاري

الجدول رقم (١/٣) مجموع تسليفات المصارف العامة والمصرف العقاري

العام	مجموع التسليفات للمصارف العامة	تسليف المصرف العقاري
٢٠٠٣	١٩٠٩٨٣,٥	٣٥١٣٨,٦
٢٠٠٤	٣٣٠١٠٠	٤٧٣٧١,٥
٢٠٠٥	٤٢١٧٢٣	٦٤٥٧٤,٣
٢٠٠٦	٤٩١٥٢٢	٧٠١٥٢,٧
٢٠٠٧	٦٣٣٣٨٦	٩١٢٨٧
حتى ٢٠٠٨/٨/٣١	٨٠٢١٠٩	١٠٧٩٠٨

المصدر : الإحصاءات النقدية والمصرفية لمصرف سورية المركزي منذ عام٢٠٠٣ لغاية ٢٠٠٨/٨/٣١

فيما يلي الشكل رقم (٢/٣) يوضح نسبة القروض التي يمنحها المصرف العقاري إلى القروض التي تمنحها المصارف العامة منذ عام ٢٠٠٣ حتى ٢٠٠٨/٨/٣١ .



الشكل رقم (٣/١) نسبة تسليف المصرف العقاري إلى إجمالي القروض التي أسلفتها المصارف العامة

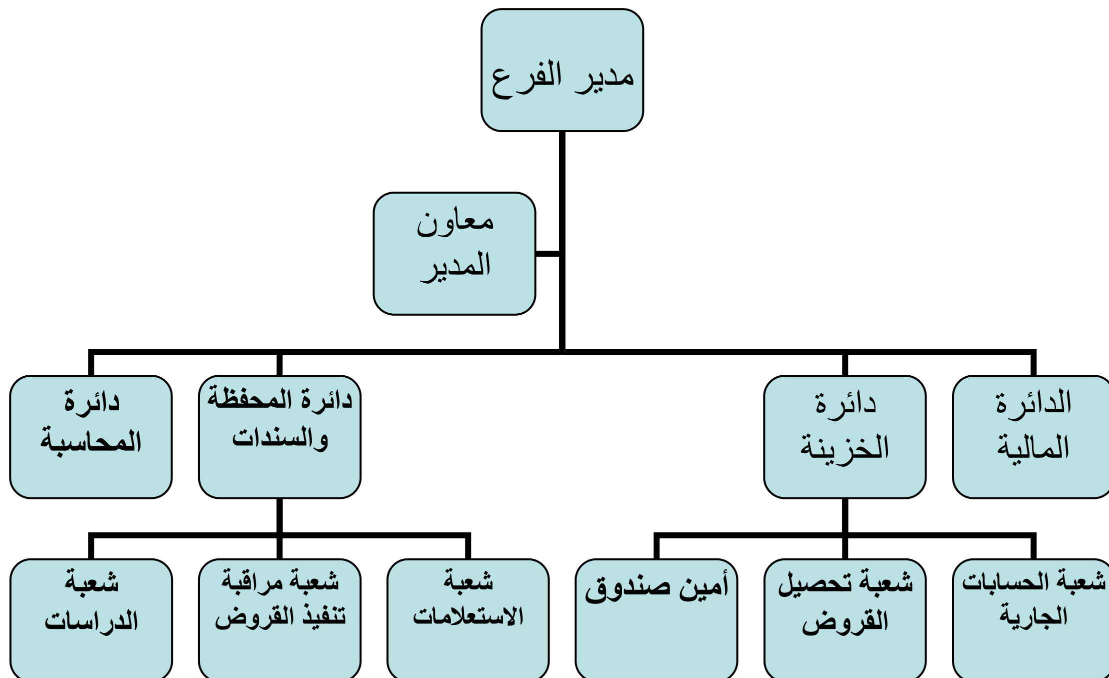
مصدر البيانات: الإحصاءات النقدية والمصرفية لمصرف سورية المركزي منذ عام٢٠٠٣ لغاية ٢٠٠٨/٨/٣١

أ – ٤– المصرف الصناعي Industrial bank :

أحدث المصرف الصناعي وتم تعديله بالقانون رقم ٣١ عام ١٩٦٨ على شكل شركة مساهمة يتمتع بضمانة الدولة ويعمل تحت إشراف ومراقبة وزارة الصناعة، ويقدم المصرف الصناعي الخدمات التالية:[٤٨]

- تقديم القروض والسلف للقطاع الصناعي بهدف توسيع المنظمات القائمة أو إحداث منظمات جديدة.
- تقديم قروض لشراء المواد الأولية تساعد على تمويل عمليات الإنتاج.
- يحق للمصرف إبداء الرأي وتقديم النصح والمشورة للحكومة عند دراسة طلبات الاقتراض لأنها تتعلق بدراسات الجدوى الاقتصادية.
- تلقي الودائع بأنواعها كافة والعمل على تأمين التوظيفات الناجحة لهذه الودائع وتشجيع الادخار الوطني.
- المشاركة في وضع الخطة الصناعية نظراً إلى أن كل خطة ترتكز إلى مجموعة أسس من بينها مصادر التمويل.

وفيما يلي الشكل (٢/٣) يوضح الهيكل التنظيمي للمصرف الصناعي في مدينة اللاذقية



الشكل رقم (٢/٣) الهيكل التنظيمي للمصرف الصناعي

(٤٨) *كنعان، علي، النظام النقدي والمصرفي السوري، مرجع سبق ذكره، ص ٦٩-٧٥.*

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المأخوذة من المصرف الصناعي.

أ – ٥ – مصرف التسليف الشعبي Popular Credit Bank:

بعد تأميم الجهاز المصرفي في سوريا عام ١٩٦٣ صدر المرسوم التشريعي رقم ٧٠ عام ١٩٦٣ القاضي بإحداث مؤسسة التسليف الشعبي ليتخصص هذا المصرف بتقديم الخدمات المصرفية لصغار المتعاملين من التجار والصناع والحرفيين والموظفين وبقية ذوي الدخل المحدود ويقوم المصرف بالأعمال التالية :

- تجميع المدخرات الصغيرة من جميع الأفراد وذوي الدخل المحدود والمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة.
- تقديم القروض للأفراد والمؤسسات بهدف زيادة استثماراتهم أو توسيع أنشطتهم التجارية والصناعية.
- تقديم قروض استهلاكية و خدمية للأفراد لمواجهة الظروف الطارئة.
- إصدار شهادات الاستثمار المجموعة (ا، ب) لتشجيع الادخار وإصدار المجموعة ج ذات الجوائز.
- العمل على رفع مستوى الوعي الادخاري لدى الأفراد.

ب– المصارف الخاصة private banks:

دخلت المصارف الخاصة إلى السوق السورية استجابة للقانون رقم ٢٨ لعام ٢٠٠١ المتضمن السماح بإحداث مصارف خاصة.[٤٩]

وقد بلغ عدد المصارف الخاصة المرخص لها حتى ٢٠٠٨/١١/٩ ثلاثة عشرة مصرفاً، منها ثلاثة مصارف إسلامية، وقد أحدثت فروعاً في المحافظات بلغ عددها ٩٢ فرعاً تمارس نشاطاتها المالية في القطاعات الاقتصادية والخدمية بالإضافة إلى ١١ شركة تأمين و١٠ شركات صيرفة ٨ مكاتب صيرفة. [٥٠]

إن الترخيص للقطاع الخاص بممارسة العمل المصرفي إلى جانب مصارف القطاع العام، يعتبر خطوة هامة في طرق تحديث القطاع المصرفي في سورية. وهذا سيزيد من التحديات التي تواجه المصارف الحكومية، إذ يتميز تواجد المصارف العامة مع المصارف الخاصة بناحيتين:

---

(٤٩) سكر، نبيل، *النظام المصرفي في سورية بين الإصلاح والانفتاح*، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق،٢٠٠٤ ، ص٣.

(٥٠) عطري، محمد ناجي، *مؤتمر المصارف والاستثمار السوري*، مجلة الاقتصادية، العدد/٩/٣٦٨، تشرين الثاني، ٢٠٠٨.

الأولى تتعلق بمصارف القطاع العام التي انتقلت من سيطرة كاملة على السوق المصرفية، إلى توزيع هذا السوق بينها وبين المصارف الجديدة.

الثانية تتعلق بالمصارف الخاصة التي استفادت من تجارب مصارف القطاع العام في تنظيم وإدارة العمل المصرفي الجديد، كذلك فإن المصارف الجديدة مهيأة للإفادة مباشرة من المتغيرات التي طرأت على تطور المصارف عربياً وعالمياً سواء في نوعية نشاطاتها وعملياتها، أو بتأثير التقدم التقني الكبير الذي غير معالم تنظيمها، وطرق تنفيذ عملياتها.

تلعب المصارف الخاصة دوراً في تعميق وتوسيع عملية الوساطة المالية في السوق من خلال المنتجات المالية التقليدية والجديدة التي ستقدمها، وتدعم نمو القطاع الخاص وعملية الإصلاح الاقتصادي بشكل عام، كما تساعد على اندماج سورية في الاقتصاد العالمي.

ومن أجل تحقيق المشاركة في الاقتصاد الوطني يجب تحقيق ما يلي:[٥١]

- صيانة سلامة القطاع المصرفي التي تمس سلامة الاقتصاد الوطني بكامله.
- إدارة فاعلة وفقاً لرقي الأداء لتأمين حسن سير العمليات المصرفية بما يوافق حاجات العملاء، والتأهيل والتدريب الدائمين لرفع مستوى رأسماله البشري، ومواكبة مختلف المتغيرات في العمل المصرفي، وتطوير التقنيات المصرفية.
- العدالة في توزيع الأرباح بين المساهمين والعاملين، بما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية ويساعد في تحفيز رأسماله البشري الذي هو ضمانة نجاحه وتطوره.
- المساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

٣-٣: خصائص النظام المصرفي في سورية:

يتميز العمل في القطاع المصرفي الحكومي بالخصائص التالية: [٥٢]

٣-٣-١ : التخصص والاحتكار:

حقق التخصص المصرفي في بداية تطبيقه ميزة للعمل المصرفي في سورية، لكنه تحول إلى سلبية مع بداية عام ١٩٨٠، حيث أصبح الاتجاه العالمي هو الانتقال من مصارف متخصصة إلى مصارف شاملة تعنى بكافة الخدمات المصرفية والتجارية والخدمية. إضافة إلى ما تمارسه المصارف الحكومية في الاحتكار، حيث لا يحق للعميل الحصول على القروض والتسهيلات إلا من المصرف المخصص له.

---

(٥١) *شلحاوي، كوستي، تحديث النظام المصرفي،* جمعية *العلوم الاقتصادية، دمشق، ٢٠٠٥ ، ص١-٤.*
- سكر، نبيل، الإصلاح المصرفي في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق، ١٩٩٤ ص١٧٥.

(٥٢) *كنعان، علي، النظام النقدي والمصرفي السوري، مرجع سبق ذكره، ص ص٦٤-٧٥.*

٣-٣-٢: المركزية وقرارات المصرف:

تخضع المصارف لجميع القرارات والقوانين والبلاغات التي تصدرها الحكومة، وبالتالي يصبح المدير العام أو مجلس الإدارة ملزماً بتنفيذ هذه القرارات وتنعدم المبادرة الفردية لدى الموظفين الخاضعين لتوجهات ورغبات الحكومة .

٣-٣-٣: ضعف الكفاءات والخبرات:

إن ارتباط قرارات التسليف بالجهات العليا يفقد المصارف دورها في تحديد أسس التسليف ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع والقروض، وبذلك يتحول الموظفون من خبراء إلى أداة تنفيذ، ويتحول العمل المصرفي إلى عمل إداري روتيني.

بالإضافة إلى ضعف تفعيل مراكز التدريب، فقد أحدث مركز للتدريب والتأهيل المصرفي عام ٢٠٠٥ بالمرسوم رقم /٥٢/ بهدف رفع المستوى الفني والمهني للعاملين في المصارف وتنمية القدرات الإدارية والسلوكية، وتنمية قدرات العاملين على استخدام تقنيات المعلوماتية، وتحسين مستوى المعرفة العلمية باللغات الأجنبية.

٣-٣-٤: استخدام التقنيات الحديثة :

إن إدخال الحاسوب والبرامج المالية المتطورة وإدخال أجهزة الاتصال الحديثة قد أدى إلى تطوير العمل المصرفي بشكل جذري، فقد أصبح كل مودع يستطيع التعرف إلى رصيده خلال لحظات على شبكة الحاسوب ويحصل على كشف تفصيلي بالطريقة نفسها. وأصبح كل موظف يشكل وحدة إدارية متكاملة وأصبحت حسابات المصرف تسوى خلال أيام وعلاقاته بالمصارف الأخرى تنجز خلال فترة قصيرة، وهذا ما حققته بعض المصارف العاملة في سورية كالمصرف التجاري، والمصرف العقاري.

وفي الوقت نفسه ما زالت تعاني بعض المصارف في سورية من تدني مستوى التقنية واعتمادها بشكل كبير على الإجراءات الورقية، فعلى الرغم من دخول الحاسوب في الآونة الأخيرة لكن ذلك لم يؤثر في سرعة الإنجاز، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة، أو في زيادة التوظيف للمدخرات الموجودة.

٣ – ٤: النظام المصرفي السوري والعولمة:

إن التطورات التي حصلت في عالم المال والنقد في القرن العشرين قد أدت إلى ظهور نظام مالي دولي. كما أن تركز المصارف واندماجها أدى إلى نشوء مجموعات مالية ضخمة

تستطيع السيطرة على الأسواق النقدية الداخلية والخارجية. حيث أخذت العولمة المالية بعدين [٥٣].

الأول: هو البعد الجغرافي، هذا يعني أن سوق الخدمات المالية له بعد عالمي، فالمؤسسات المصرفية تقدم خدمات متنوعة وشاملة وواسعة على المستوى الداخلي وعلى المستوى الدولي.
الثاني: هو البعد القطاعي للعولمة المالية، فالمؤسسات المصرفية تعمل وتتنافس في نشاطات ثلاثة:

- النشاطات المصرفية التقليدية.
- العمليات المتعلقة بالسندات.
- خدمات التامين.

إذا طبقنا هذين البعدين للعولمة المالية على واقعنا المصرفي نجد أن هذا القطاع لم يتأثر أو يتجاوب مع البعد الجغرافي لهذه العولمة فلا يوجد امتداد للمصارف العامة السورية باستثناء فرع المصرف التجاري السوري الموجود في لبنان، أما فيما يتعلق بالبعد القطاعي لهذه العولمة فنجد أن المصارف السورية تقدم فقط بعض الخدمات المصرفية التقليدية .

٣-٦: متطلبات العولمة المصرفية :

تواجه المصارف السورية عقبات داخلية وخارجية لا تؤهلها للقيام بدور محلي وعالمي في آن واحد ولذلك فهي أنظمة مصرفية محلية ، ولكي تتمكن من مجاراة التطورات الاقتصادية الجديدة والظروف الاقتصادية العالمية يجب إعادة تأهيل النظام المصرفي السوري والقيام بالإجراءات التالية:[٥٤]

- فصل الإدارة عن الملكية والسماح لإدارة المصرف بالتصرف بالأموال استناداً إلى طبيعة الظروف ومصلحة المودعين.
- تحريك سعر الفائدة استناداً إلى الظروف القائمة.
- إجراء دورات تأهيل للعاملين على مختلف اختصاصاتهم.
- استخدام أسلوب إداري وفق برامج مخططة ومنظمة.
- تطوير قانون المصارف وإصدار قانون جديد ينظم هذا القطاع.

---

(٥٣) *سعيد،أسامة، خيارات أمام المصارف السورية: الخصخصة أو الاندماج، الاقتصادية، العدد(٢٤٩)،دمشق ٢٠٠٦ .*

- الأخرس،شفيق،تحديث القطاع المصرفي في سورية،جمعية العلوم الاقتصادية،دمشق،٢٠٠٥ ، ص١-٧ .

(٥٤) *كنعان، علي، النظام النقدي والمصرفي السوري، مرجع سبق ذكره، ص١٦٥ .*

- إنشاء بنك للمعلومات عن الأفراد الاقتصاديين والشركات، الأمر الذي يساعد المصرف على الإسراع في تنفيذ القروض بدلاً من تأجيل القرض إلى حين جمع المعلومات.
- تحرير القطاع العام من جميع القيود و العقبات التي تقف في وجه تطوره.
- تسريع خطوات الإصلاح الاقتصادي .

ينادي بعض الاقتصاديين بضرورة الاندماج بين المصارف العاملة في السوق الاقتصادية السورية، من أجل زيادة قدرتها على الدخول إلى الأسواق العالمية وذلك للأسباب التالية:[٥٥]

- تطور الصناعة المصرفية الحاصل على المستوى الدولي، وانفتاح الأسواق على بعضها يفرضان على كل مصرف في سورية، أن يعمل على زيادة رأسماله، وهذا يتم عن طريق الاندماج فيما بين المصارف العامة وتصبح بالتالي أكثر قدرة على مواجهة المتطلبات المالية المحلية، وأكثر قدرة على الولوج إلى أسواق التمويل الدولية وإشباع حاجاتها المالية.
- هامش الربح الذي تحققه بعض المصارف، كالتجاري مثلاً رغم تواضعه مقارنة بالأموال الموظفة، سيميل في الفترة القادمة إلى الهبوط نتيجة زيادة منافسة المصارف الخاصة .
- إن التطور السريع للخدمات المصرفية ساهم في خلق عادات وأذواق، ومتطلبات جديدة عند العملاء وبالتالي فرض على المصارف السورية تقديم مجموعة متكاملة ومتنوعة وجديدة من الخدمات المصرفية، وهذا سيؤدي إلى زيادة التكاليف التي لا تستطيع المصارف صغيرة الحجم تحملها.

٣- ٧: دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف السورية:

هناك مجموعة من الأسباب التي تدعو إلى تطبيق أسلوب إداري فعال في المصارف الحكومية السورية:

- انتشار ظاهرة العولمة التي دفعت باتجاه ثورة في جودة الخدمات، من خلال إعادة تعريف الخدمة العامة والتركيز على الجودة في الأداء، وأثناء عمليات تقديمها في سبيل إرضاء العملاء وإبهارهم.[٥٦]
- الظروف المحيطة بالمصارف العامة خصوصاً في ضوء المنافسة المحلية الشديدة من قبل المصارف الخاصة.

---

(٥٥) المرجع السابق نفسه، ص ١٨٠

(٥٦) *عبوي، زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٤-٥٥.*

- إن سورية مقبلة على إقامة منطقة تجارة حرة في سوق السلع مع الاتحاد الأوروبي بحلــول العام ٢٠١٥، ويتوقع أن تتطور الاتفاقية الأوروبية لتضم تحرير التجارة في قطاع الخدمات والتي تتضمن قطاع المصارف. [٥٧]
- إن سورية مقبلة على دخول منظمة التجارة العالمية في غضون عشر سنوات.
- اتجاه العملاء إلى التركيز على جودة الخدمات التي يحصلون عليها وفي الوقت نفسه ضعف الوعي بأهمية الجودة لدى الموظفين، وعدم وجود دراسات كافية عن السوق المالية لتحديــد احتياجات العملاء ورغباتهم باعتبارهم الحكم النهائي على جودة الخدمات.

- ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري، والاهتمام بإعادة هيكلة المنظمات، وتقليل عــدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يناسب المرحلة الجديدة .

[٥٧] سكر، نبيل، *النظام المصرفي في سورية بين الإصلاح والانفتاح*، مرجع سبق ذكره، ص٣ .

الفصل الرابع

جودة الخدمات المصرفية

٤ – ١ : مقدّمــة:

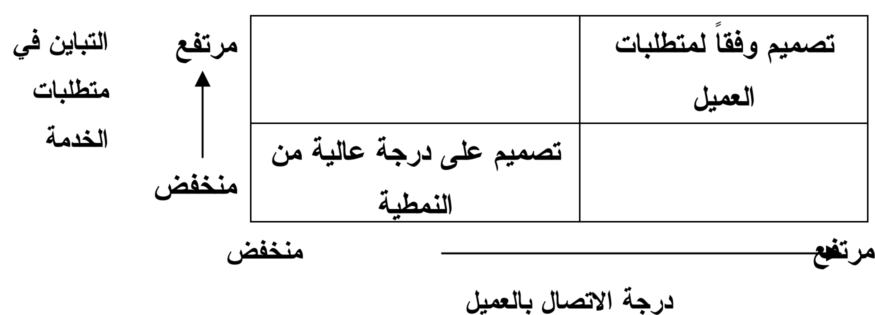
إن تشابه الخدمات المصرفية وبلوغها مرحلة النضج جعل المنافسة بـين المـصارف لا تتركز على أنواع الخدمات المقدمة فقط، بل على جودتها. وأصبح العملاء يختارون التعامل مع المصارف ليس لمجرد المزايا الترويجية فقط، وإنما لما تتصف به من قيم رمزية يبحث عنهـا العميل، وتشكل بالنسبة له جودة أفضل. وجودة الخدمات المصرفية بـالمفهوم العـام تتـضمن السرعة في الأداء وتقديم الخدمة، وخلو العمليات المصرفية من الأخطاء، وانخفاض في سـعر الخدمة المصرفية بالإضافة إلى الأمان.

٤ – ٢ : تصميم الخدمة المصرفية:

تبدأ عملية التركيز على جودة الخدمة من خلال تصميم الخدمة المصرفية وذلك لإيجـاد وخلق انطباع إيجابي طيب لدى عملاء المصرف الحاليين والمرتقبين، وقد يكون تصميم الخدمة. ووضع مواصفاتها ومزاياها وتكاليفها، العامل الأساسي الذي يميز الخدمة المصرفية ويعطيهـا جودة أكبر لجذب العملاء.

يبدأ تصميم الخدمة المصرفية باختيار إستراتيجية للخدمة تحدد طبيعة ونطـاق الخدمـة وكذلك السوق المستهدف، يحتاج كل ذلك إلى إجراء تقييم مـن جانـب الإدارة العليـا للـسوق المحتمل وربحية الخدمة، كذلك تقييم لمقدرة المصرف على تقديم الخدمـة، ومـن الـضروري معرفة متطلبات العميل وتوقعاته بشأن الخدمة.

يوضح الشكل (١/٤) استراتيجيات تصميم الخدمة المصرفية



شكل (١/٤) إستراتيجيات تصميم الخدمة المصرفية

المصدر: مرسي،نبيل محمد،استراتيجية الإنتاج و العمليات،مرجع سبق ذكره،٢٠٠٢ ص ٢٣٣

يتضح من الشكل(١/٤) أنه كلما كان تباين متطلبات الخدمـة مرتفعـاً، وكلمـا زادت درجـة الاتصال بالعميل كانت الخدمة غير نمطية وذات مواصفات خاصة تتبع لطلب العميل.

يوجد ناحيتان أساسيتان يجب الأخذ بهما عند إعداد إستراتيجية تصميم الخدمة المصرفية وهما:(٥٨)

- درجة التباين والاختلاف في متطلبات الخدمة.
- درجة الاتصال بالعميل وقربه من نظام تقديم الخدمة.

٤- ٣: خصائص الخدمة المصرفية :

تتسم صناعة وتقديم الخدمات المصرفية بسمات خاصة من حيث الأعمال الورقية التي تحتاج لأن تكون مكتملة بأقصى سرعة ممكنة ودون أية أخطاء، بالإضافة إلى السرعة في أداء الخدمة،الدقة الكاملة، فالخدمة المصرفية منتج غير ملموس تطلب من جانب العميل، تنتج وتعرض وتتاح من جانب المصرف، تستهلك ويستفيد منها العميل في الوقت ذاته.

تتميز الخدمة المصرفية بالخصائص التالية:(٥٩)

- لا يمكن إنتاج الخدمة أو تخزينها إلى وقت طلب العميل لها.
- لا يوجد وقت عند تقديم الخدمة كي يتم تصحيحها قبل التقديم.
- لا يمكن تجربة الخدمة قبل تقديمها للعميل ولا اكتشاف جودتها إلا بعد تقديمها.
- لا يمكن إعادة الخدمة أو استبدالها إذا لم ترض العميل.
- إن العميل شريك في صنع الخدمة التي تقدم له ويؤثر مستواه الثقافي والاجتماعي في الحكم على جودتها.
- إن عملية تقديم الخدمة المصرفية للعميل تستغرق وقتاً قصيراً، ولكنها تكلف المصرف ثمناً غالياً فمن خلال هذا الوقت القصير يتم تقييم العميل للمصرف.
- يجب أن تكون الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء خدمات كاملة الإشباع، حتى لا ينصرف للعميل للبحث عن مصرف آخر يقدم إليه الخدمات المصرفية التي يحتاج إليها بصورة أفضل.
- المخاطرة أكبر في الخدمة التي يقدمها الإنسان من تلك التي تقدمها الآلة.

---

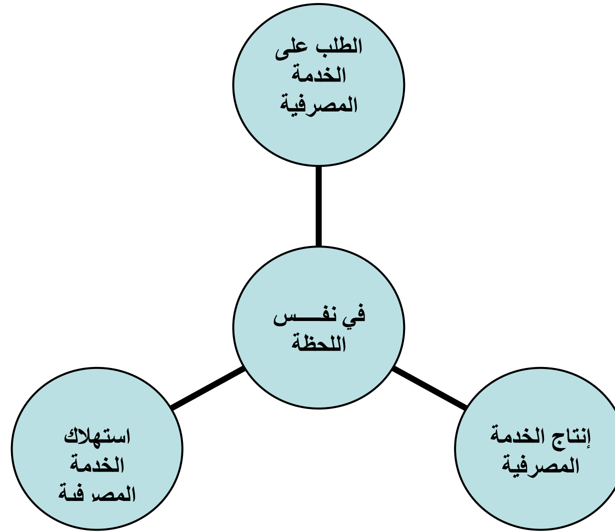
(٥٨) *مرسي،نبيل محمد،استراتيجية الإنتاج والعمليات(مدخل استراتيجي)،الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،٢٠٠٢،ص ٢٣٣.*

- جعفر،عبد الاله نعمة، محاسبة المنظمات المالية/محاسبة البنوك وشركات التامين،عمان،١٩٩٦ص٣٧

(٥٩) *أصيل، فوزي عبد الرحمن، طرق اختيار وتقويم الموظفين،العبيكان، الرياض، ٢٠٠٠، ص٢٤٢-٢٤٣.*

- الانتشار الجغرافي: إن المصارف صانعة لأسواقها، إذ يتميز الطلب على الخدمات المصرفية بأنه يوجد حيث يوجد المصرف.

ويوضح الشكل رقم(٢/٤) آلية تقديم الخدمة المصرفية



الشكل رقم (٢/٤) الخدمة المصرفية

المصدر: الخضيري، محسن، التسويق المصرفي، ايتراك، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٤١

يوضح الشكل (٢/٤) أن الطلب على الخدمة المصرفية من قبل العميل وتقديم هذه الخدمة واستهلاكها من قبله، كل ذلك يجب أن يتم في وقت واحد.أي السرعة في تقديم الخدمة المصرفية التي تختصر الوقت والزمن إلى أقل درجة ممكنة.

إن ازدياد حدة المنافسة بين المصارف دفع إلى الاهتمام بطريقة تقديم الخدمة المصرفية، من حيث سلوكيات التعامل مع العملاء ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم وكسب ثقتهم، واستخدام التكنولوجية الحديثة في المعاملات المصرفية، كخدمة الصراف الآلي، والإيداع الآلي وطلب المعلومات والبيانات من المصرف آلياً. وأصبحت تحتل أهمية أكبر بالنسبة للمصرف بالإضافة إلى أساليب الحوار وآداب التخاطب مع هؤلاء العملاء.

٤ – ٤ : مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

برز مفهوم جودة الخدمات المصرفية المقدمة وسيلة للتميز نتيجة النمطية والتشابه في الطبيعة الإجرائية للخدمات المصرفية وقد ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء، التعاطف معهم،

سرعة الإنجاز، السرية المصرفية، كمجالات للتمييز في تقديم الخدمات المصرفية، وهـو مـا يشكل مفهوماً لجودة الخدمات المصرفية.

توصلت الدراسات الاقتصادية إلى تحديد خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية وهي: (٦٠)

١- الجودة المتوقعة من قبل العملاء وتمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية التـي يتوقعـون الحصول عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
٢- الجودة الفعلية التي تؤدى بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة علـى اسـتخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء.
٣- الجودة المدركة من قبل إدارة المصرف والتي ترى بأنها مناسبة لعملائها وتعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم.
٤- الجودة المرجوة من العملاء، أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عند تلقيهم لتلك الخدمات .
٥- الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدى بها الخدمة المصرفية من قبل مـوظفي المـصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية المحددة.

يمكن تحقيق الجودة في الخدمة المصرفية للعملاء من خلال أربع خطوات:(٦١)

- إظهار المواقف الايجابية تجاه الآخرين.
- تحديد حاجات العميل.
- العمل على إشباع حاجات العملاء.
- التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع المصرف.

(٦٠) *محارمة، ثامر محمد، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة الإدارة العامة، المجلد(٤٥)، العدد(٣)، اغسطس ٢٠٠٥ ص ص٥٢٢-٥٢٣*

(٦١) *الدراردكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دارصفاء، عمان،٢٠٠٦ ص١٩٤*

٤ – ٥ : قياس جودة الخدمات المصرفية:

إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية مفهوم مركب يخضع للتفاوت الإدراكي نتيجة ارتباطه بتقييمات العملاء التي لا ترتبط فقط بمضمون الخدمة نفسها بل تمتد إلى الأسلوب الذي تؤدى به هذه الخدمة .

يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات المصرفية كالآتي: [٦٢]

- الثقة (الاعتمادية): وهي قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على الوفاء بالتزاماته وتقديم الخدمة بشكل مستقل ودقيق في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه.
- الاستجابة: وهي الرغبة في مساعدة العميل، وتطوير الخدمة المقدمة، والقدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء، والاستجابة لشكاويهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه.
- التعاطف: ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للعميل، وإبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته وبالرغبة في تلبية حاجاته.
- التجسيد (الملموسية): وتعني الجوانب الفنية الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل مبنى المصرف والتقنيات الحديثة المستخدمة، والتسهيلات الداخلية للبناء والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين.
- الأمان: ويعني الاطمئنان النفسي والمادي بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر وهذا يتضمن أيضاً دور الموظفين في إعطاء الثقة والأمان للعميل.

إن عدم ملموسية الخدمات المصرفية خلق صعوبة قياس درجة جودتها، وقد تم ربط قياس جودة الخدمات ببعدين رئيسيين هما العملاء والعمليات إلا أن العملاء هم الذين يحددون جودة الخدمة المصرفية بشكل أساسي ويحكمون عليها . من هنا تم التوصل إلى أداة قياس كمية لقياس جودة الخدمة تسمى SERVQUL [٦٣]، وهي طريقة لقياس الفرق بين توقعات العملاء عن الخدمة والخدمة المقدمة لهم فعلياً، ويسمى هذا الأسلوب بتحليل الفجوات Gaps Analysis.

---

(٦٢) الطائي،حميد، وآخرون،إدارة الجودة الشاملة ***TQM*** *والآيزو* ***ISO****، الوراق، مرجع سبق ذكره، ص ص١٠١-١٠٤ .*

-أبومعمر، فارس، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة الجامعة الإسلامية،غزة، المجلد(١٣)، العدد(٢) حزيران،٢٠٠٥ ص٧٩.

(٦) Soteriou , Zenies , Operation ,Quality ,Profitability in Banking services, Management Science, vol(٤٥) ,Number(٩), septemper, ١٩٩٩.p ١٢٢٦

تعتمد طريقة (سيرفيكيول) لقياس جودة الخدمة على تصميم استمارة استبيان مؤلفة من ٢٢ بنداً عاماً تغطي خمسة أبعاد أساسية لجودة الخدمة.

ويبين الجدول رقم (١/٤) الأبعاد الخمسة المدروسة والبنود المكونة لها

الجدول رقم (١/٤): أبعاد جودة الخدمة المصرفية

البعـــــــــــد	البنود المتعلقة بكل بعد
الأشياء الملموسة	التصميم و التنظيم الداخلي للمصرف مرتب و مريح
	التسهيلات الداخلية والمرافق الموجودة في المصرف ملائمة
	مظهر الموظفين أنيق و مرتب
درجة الاعتماد عليها	يلتزم الموظفون في المصرف بتقديم الخدمات في الوقت المحدد
	يحتفظ المصرف بسجلات وملفات دقيقة
	يتم إجراء العمليات المصرفية بسرعة
	يتم إجراء العمليات المصرفية بدقة
	يقدم المصرف خدماته في الأوقات التي يعد بها
الاستجابة الفورية والمساعدة	يستجيب الموظفون في المصرف لاحتياجات العملاء بشكل سريع
	يوجد لدى الموظفين استعداد دائم للتعاون مع العملاء
	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة
	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها
التوكيد(الكفاءة والمصداقية والأمن)	يحافظ المصرف على سرية حسابات العملاء
	الموظفون في المصرف مؤهلون للقيام بأعمالهم
	يشعر العملاء بالأمان عند تعاملهم مع المصرف
	تدعم الإدارة في المصرف جميع الموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة
	يتفهم الموظفون في المصرف احتياجات العملاء و يسعون لتحقيقها

<table>
<tr><td rowspan="3">التعاطف (سهولة التواصل، اتصال جيد وفهم العميل)</td><td>يهتم الموظفون في المصرف بخدمة العملاء ويعتبرنها من أهم أولوياتهم.</td></tr>
<tr><td>فترات دوام المصرف اليومية مناسبة للعملاء</td></tr>
<tr><td>يتم تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم</td></tr>
</table>

المصدر:إعداد الباحثة بالاستفادة من:

- دعبول،محمد،محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، ٢٠٠٤ ص ٣٠٦ .
- أبو معمر، فارس، **مرجع سبق ذكره**، ص٤٩.

واستناداً لمقياس SERVQUL توجد خمس فجوات هي: [٦٤]

الفجوة الأولى: بين توقعات العميل ومنظور الإدارة: قد تعتقد الإدارة أنها تعرف ما الذي يريده العملاء وتستمر في تقديمه، في حين أن العملاء في الحقيقة قد يتوقعون شيئاً مختلفاً.

الفجوة الثانية: بين نظرة الإدارة ومواصفات جودة الخدمة: قد لا تضع الإدارة مواصفات للجودة أو قد تكون غير واضحة، ويمكن أن تضع الإدارة مواصفات جودة واضحة غير قابلة للتطبيق.

الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة.

الفجوة الرابعة: بين الخدمة المقدمة والخدمة المروجة: قد لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات التي تكونت نتيجة تسويق الخدمة.

الفجوة الخامسة: بين جودة الخدمة المقدمة للعميل والخدمة المتوقعة.

وقد برزت بعض النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات المصرفية والتي تعتمد على مدخلين رئيسيين هما:[٦٥]

---

*(٦٤) دعبول، محمد، محمد أيوب، **مرجع سبق ذكره**، ص٣١٤ .*

(٦٥)Soteriou, Zenies, Operation, Quality, Profitability in Banking services, Management Science, OP.CIT., ١٢٣١-١٢٣٣.

٤- ٥ -١ : المدخل الاتجاهي :

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً اتجاهياً يتصل بالرضا ويرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، إذ يشكل العملاء اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة، ولهذا فإن الاتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المصرف.

٤- ٥ -٢ : مدخل نظرية الفجوة :

إن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة وبالتالي فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي).

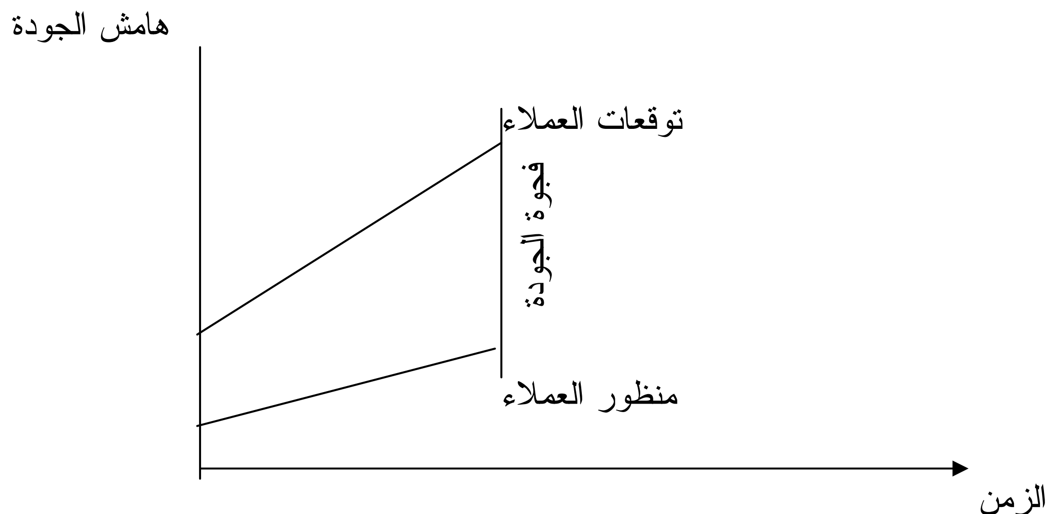
إن جودة الخدمة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة وبالتالي فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي :

إذا كانت الجودة المقدمة (الأداء الفعلي) أقل من الجودة المتوقعة فإن جودة الخدمة تكون غير مرضية للعملاء.

إذا كانت الجودة المقدمة (الأداء الفعلي) مساوية للجودة المتوقعة فإنها تكون مرضية للعملاء.

إذا كانت الجودة المقدمة (الأداء الفعلي) أكبر من الجودة المتوقعة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية.

وفيما يلي الشكل رقم (٣/٤) يوضح فجوة الجودة المتغيرة



الشكل رقم (٣/٤): فجوة الجودة المتغيرة

المصدر: دعبول، ،محمد ، محمد أيوب، مرجع سبق ذكره، ص٣١٥.

يوضح الشكل (٣/٤) الفجوة في الجودة الحاصلة بين توقعات العملاء وإدراكهم للجودة المحققة فكلما زادت توقعات العملاء عن الواقع الحقيقي لجودة الخدمة المقدمة زادت فجوة الجودة .

أما العوامل المؤثرة على مستوى توقعات العملاء ومقياس إدراكهم للخدمة المصرفية المقدمة فهي: [٦٦]

- الترويج ووسائل الاتصال: تؤثر في تطوير توقعات العملاء الحاليين والمرتقبين لجودة الخدمة المصرفية، من خلال تزويد العميل بمعلومات عن الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف وخصائصها وكيفية الاستفادة منها فالترويج هو الذي ينشئ التوقعات التي يسعى المصرف لتلبيتها.
- السعر: يؤثر السعر على توقعات العملاء ونظرتهم إلى جودة الخدمة ، ويتم تسعير الخدمة المصرفية لتتلاءم مع قدرة العميل (كميزة تنافسية) وتؤثر في حكمه على جودة الخدمة، حيث أن التسعير في العمل المصرفي يتعلق بتعظيم الربح الكلي وجذب العملاء وهذا ما يفسر قيام بعض المصارف بطرح خدمات مجانية.
- الموظفون (وخصوصاً موظفو الاتصال) هم عناصر مهمة في نظرة العملاء وإدراكهم للخدمة وجودتها، إن عملية التفاعل بين الموظف والعميل تصبح حيوية في إدارة جودة الخدمة، ولهذا فإن تعيين وتدريب وتحفيز الموظفين، تؤثر جميعها في مقاييس الجودة.

٤ – ٦: تسويق الخدمة المصرفية:

تتصف الخدمة المصرفية بأنها مزيج متكامل لا يمكن تجزئته أو تخزينه، ونظراً للطبيعة الخاصة للخدمات المصرفية من تقارب وتماثل فهناك حاجة إلى تمييز هذه الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال تقديمها والترويج لجودتها العالية، وتلعب العلاقة بين موظف المصرف وبين العميل ومدى التقارب بينهما دوراً مهماً في تسويق الخدمة المصرفية، إذ يلعب الموظف دوراً مهماً في الترويج لخدمات المصرف من خلال أسلوب تعامله مع العميل وتلبية رغباته

---

*(٦٦) دعبول، محمد، محمد أيوب، **مرجع سبق ذكره**، ص ص ٣١٤-٣١٦ .*

وحاجاته. كما يلعب العميل دوراً مهماً في الترويج لخدمات المصرف الذي يتعامل معه وذلك من خلال نقل تجربة تعامله مع المصرف إلى غيره.

يعبرعن التسويق في المفهوم المصرفي بأنه ذلك الجزء من النشاط الإداري للمصرف الذي يضطلع بمهمة تخطيط، وتنظيم وتوجيه، ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات والمنتجات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع المصرف وأقسامه المسؤولة عن إتاحتها وتوزيعها لإشباع رغبات مجموعة معينة من العملاء تتوافر فيها شروط الجودة المصرفية في التعامل والأمن والائتمان بالشكل الذي يؤدي إلى استقرار معاملات المصرف، ويزيد من ربحية المصرف، وتوسعه، واستمراره في السوق المصرفي.[٦٧]

إن مهمة العمل التسويقي في الجهاز المصرفي تبدأ بدراسة عملاء المصرف الحاليين والمرتقبين للتعرف على احتياجاتهم التمويلية ورغباتهم وقدراتهم ودوافعهم، وبناء على هذه المعلومات يتم تصميم مزيج من الخدمات المصرفية بشكل مناسب وذلك بإدخال خدمات مصرفية جديدة، أو تطوير المزيج الخدمي المصرفي الحالي لإشباع رغبة واحتياجات هؤلاء العملاء، ويتضمن هذا عمليات تسعير هذه الخدمات، وترويجها، وتوزيعها من خلال شبكة فروع المصرف. مما يكفل للمصرف معدل ربح مناسب يسمح له بدفع التزاماته تجاه المودعين، وتغطية تكاليف إدارة النشاط المصرفي ومصروفاته، وفي الوقت نفسه تكوين احتياطيات وقائية إزاء المخاطر المستقبلية.

٤ – ٧ : تنظيم وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية:

سعى الكثيرون إلى تحديد العوامل التنظيمية المصاحبة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية ومنهم **كوتلر** الذي حددها كما يلي: [٦٨]

- مفهوم استراتيجي يركز على العميل.
- التزام الإدارة العليا بالجودة.
- وضع مقاييس ومواصفات نوعية للخدمة عالية الجودة ، وإبلاغ الموظفين بهذه المقاييس.
- وجود أنظمة مراقبة الأداء،إذ يجب أن تقوم المصارف بتقييم أدائها وأداء منافسيها بانتظام.

---

[٦٧] *الخضيري، محسن أحمد، التسويق المصرفي،ايتراك،القاهرة ،١٩٩٩ ص٧١ .*

- عبد الحميد، عبد المطلب، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية،عين شمس،٢٠٠٥ ص ص١٩٧-٢٠٠.

[٦٨] *دعبول، محمد، محمد أيوب، **مرجع سبق ذكره**، ص٣١٧ .*

- وجود أنظمة لإرضاء العملاء المشتكين، فمن الضروري الرد بسرعة وبطريقة مناسبة على شكاوي العملاء.
- إرضاء الموظفين والعملاء ، حيث إن إدارة الجودة الشاملة هي أساساً وسيلة لتنظيم و مشاركة كل موظفي المصرف في كل الأنشطة وعلى كافة المستويات، لأن أنشطة كل موظف ذات تأثير على الجودة التي يتلقاها العملاء بما في ذلك الموظفون ممن ليسوا على اتصال بالعملاء.

إن من الأهداف الهامة لإدارة الجودة الشاملة، نشر الوعي باحتياجات العملاء بين الموظفين وخصوصاً مقاييس الجودة التي يتوقعها العملاء، إضافة إلى التركيز على تلبية متطلبات الموظفين بطريقة فعالة، فإدارة الجودة الشاملة معنية بالكفاءة التي تتم بها تلبية هذه المتطلبات.

لم تكن المصارف تهتم بإدارة الجودة الشاملة حتى السبعينيات من القرن الماضي، إذ كانت تعمل في بيئة تمثل فيها الأخلاقيات المهنية ومعايير السلوك القيود الرئيسية على أنشطتها، بالإضافة إلى أن الترويج لمقاييس الجودة لم يكن مرغوباً به. إلا أن التنافس الذي بدأ يدخل بيئة العمل المصرفي بشكل متزايد بالإضافة إلى بحث عملاء المصارف عن خدمات تفي بتوقعاتهم وتشبع رغباتهم دفع باتجاه مفهوم إدارة الجودة في المصارف .

بدأ الاهتمام بالجودة في الخدمة المصرفية من منتصف الثمانينات إذ قرر أحد المصارف أن يدعم ضماناته للجودة بأنظمة تعويض مالي، وطور بنك كولورادو الوطني برنامج جودة سُمّي "**PIMWIMI** " (ضع أموالك في متناول فمك) و قدم المصرف عدداً من الوعود المحددة للزبائن:

- لن ينتظر العميل أكثر من ثلاث دقائق لتلقي الخدمة من الموظف أو خمسة دقائق من أجل صرافة شخصية أو قرض شخصي أو استفسار مساعدة زبون.
- سيتلقى كل زبون تحية شخصية باسمه من الموظفين.
- جميع الاستفسارات والطلبات للقروض الشخصية سوف يرد عليها خلال يوم عمل واحد.
- ستكون كشوفات الحسابات دقيقة.

وقد وعد المصرف أنه لو فشل في تقديم خدماته وفقاً لضماناته بأنه سيرسل رسالة شخصية من رئيسه إلى العميل يعتذر فيها عن الفشل في الوفاء بمقاييس الجودة مع ورقة نقدية بخمسة دولارات .و قد تم ربط البرنامج بنظام مكافأة ربط أجر الموظف بجودة الخدمة التي يفيد بها العملاء .

٤ – ٨: فوائد تطبيق ISO ٩٠٠٠ في القطاع المصرفي:

إن أهمية الحصول على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ في القطاع المصرفي، تكمن في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة والوصول إلى قلب العميل، إضافة إلى أن هناك فوائد عدة يمكن تحقيقها من خلال الحصول على هذه الشهادة وأبرزها:[٦٩]

- زيادة القدرة التنافسية للمصرف.
- تساعد على رفع مستوى إدارة المصرف، وتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة.
- تحسين مستوى العلاقة بالعملاء إذ أن حصول المصرف على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ يزيد من ثقة العملاء بجودة العمليات والخدمات المقدمة في المصرف.
- تمكين المصرف من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.
- تحفيز موظفي المصرف على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم للمساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق.
- ثبات الجودة وتحسينها في المصرف، بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر، وبالتالي زيادة في الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج، وتقليل نسبة الأخطاء.
- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية بجودة خدمات المصرف وهو ما يمثل دعماً له للدخول إلى السوق الاقتصادية العالمية.
- توفر نظام موثوق يمكن من الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية، وتحديد وحذف الإجراءات الزائدة.
- تساعد العميل في مراقبة وقياس مدى الكفاءة والفعالية للخدمات المقدمة من قبل المصرف.

---

(٦٩) *العقيل،عبد الكريم، إدارة العمليات والجودة، معهد الإدارة، لندن، ترجمة مكتبة جرير،الرياض، ١٩٩٩ ص ١٨١.*

٤ – ٩ : نتائج تقويم الخطط والسياسات في المصارف محل الدراسة(اختبار الفرضية الأولى):

فيما يلي نتائج اختبار الفرضية الأول: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الخطط والسياسات المتبعة في المصارف محل الدراسة وبين الخطط والسياسات المتوافقة مع مدخل إدارة الجـــودة الشاملة".

يوضح الجدول رقم (٢/٤) التكرارات النسبية لبنود الاستبيان الأول الموجه إلى المدراء ورؤساء الدوائر.

الجدول رقم(٢/٤)

تكرارات درجات بنود الاستبيان والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري المتعلقة بالفرضية الأولى

البنود	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
	١		٢		٣		٤		٥			
	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
١	١٠	٢٠,٤	٢٠	٤٠,٨	١١	٢٢,٤	٥	١٠,٢	٣	٦,١	١,١١٧	.١٦٠
٢	٩	١٨,٤	١٨	٣٦,٧	٧	١٤,٣	١٣	٢٦,٥	٢	٤,١	١,١٨٧	.١٧٠
٣	١٠	٢٠,٤	٢١	٤٢,٩	٦	١٢,٢	١٠	٢٠,٤	٢	٤,١	١,١٥٦	.١٦٥
٤	٩	١٨,٤	١٨	٣٦,٧	١٠	٢٠,٤	٩	١٨,٤	٣	٦,١	١,١٧٣	.١٦٨
٥	١١	٢٢,٤	١٥	٣٠,٦	١٠	٢٠,٤	١١	٢٢,٤	٢	٤,١	١,١٩١	.١٧٠
٦	٨	١٦,٣	٢٠	٤٠,٨	٩	١٨,٤	٨	١٦,٣	٤	٨,٢	١,١٨٩	.١٧٠
٧	١١	٢٢,٤	١٩	٣٨,٨	١٠	٢٠,٤	٦	١٢,٢	٣	٦,١	١,١٥٣	.١٦٥
٨	٧	١٤,٣	١٩	٣٨,٨	١٥	٣٠,٦	٨	١٦,٣	٠	٠	.٩٣٨	.١٣٤
٩	٥	١٠,٢	١٨	٣٦,٧	١٤	٢٨,٦	١٢	٢٤,٥	٠	٠	.٩٦٦	.١٣٨
١٠	٧	١٤,٣	١٧	٣٤,٧	١٣	٢٦,٥	١١	٢٢,٤	١	٢,٠	١,٠٥٥	.١٥١
١١	١٢	٢٤,٥	٢١	٤٢,٨	٨	١٦,٣	٥	١٠,٢	٣	٦,١	١,١٤٠	.١٦٣
١٢	١٠	٢٠,٤	٢٠	٤٠,٨	١٢	٢٤,٥	٥	١٠,٢	٢	٤,١	١,٠٥٥	.١٥١
١٣	٥	١٠,٢	١٣	٢٦,٥	٢٥	٥١,٠	٥	١٠,٢	١	٢,٠	.٨٧٥	.١٢٥

ويوضح الجدول(٣/٤)متوسطات درجات بنود الاستبيان الموجه للمديرين المتعلقة بالفرضية الأولى.

جدول رقم (٣/٤)متوسطات درجات بنود استبيان المديرين المتعلقة بالفرضية الأولى

	السـؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة ٩٥%
١	تركز إدارة مصرفكم على الجودة وتعدها عاملاً استراتيجياً لنجاح المصرف.	٢,٤١	-٣,٧١١	.٠٠١	*معنوية*
٢	توجد خطط إستراتيجية واضحة ومحددة تتضمن مفهوم تحسين الجودة.	٢,٤٥	-٣,٣٣٧	.٠٠٢	معنوية
٣	توزع إدارة مصرفكم مسؤولية الجودة على الإدارة بين أقسام المصرف كلها .	٢,٦١	-٢,٢٨٧	.٠٢٧	معنوية
٤	تضع إدارة مصرفكم الخطط بمشاركة جميع الموظفين.	٢,٥٧	-٢,٥٥٨	.٠١٤	معنوية
٥	خطط مصرفكم واقعية وقابلة للتطبيق.	٢,٥٥	-٢,٦٣٨	.٠١١	معنوية
٦	الخطط والإجراءات متجددة ومعلنة لكل الموظفين في المصرف .	٢,٥٩	-٢,٤٠٣	.٠٢٠	معنوية
٧	تخصص إدارة مصرفكم الوقت والدعم الكافي لخطط تحسين الجودة .	٢,٤١	-٣,٥٩٢	.٠٠١	معنوية
٨	تؤمن إدارة مصرفكم بالشفافية في سياساتها الداخلية والخارجية .	٢,٤٩	-٣,٨٠٧	.٠٠٠	معنوية
٩	توجد استراتيجية واضحة للوقاية من حدوث المشكلات	٢,٦٧	-٢,٣٦٧	.٠٢٢	معنوية
١٠	تقوم إدارة المصرف بإجراء تحسينات مستمرة وتدريجية لنمط الإدارة و أسلوب العمل تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة	٢,٦٣	-٢,٤٣٨	.٠١٩	معنوية
١١	تقوم إدارة المصرف بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي يقدمها المصرف بخدمات المصارف المنافسة في السوق.	٢,٣١	-٤,٢٦٠	.٠٠٠	معنوية
١٢	تعتمد إدارة مصرفكم على برنامج تسويقي فعال للتسويق لخدماته.	٢,٣٧	-٤,١٩٩	.٠٠٠	معنوية
١٣	يسعى مصرفكم للتوافق مع متطلبات الآيزو ٩٠٠١ إصدار عام ٢٠٠٠ .	٢,٦٧	-٢,٦١١	.٠١٢	معنوية

يتضح من الجدول رقم (٣/٤) انخفاض متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى عن متوسط المقياس test value =٣ ،كما يتضح أن جميع الفروق معنوية وبالتالي فإن جميع بنود الاستبيان لا تتوفر في المصارف المدروسة.

ويوضح الجدول (٤/٤) نتائج اختبار الفرضية الأولى على مستوى جميع المصارف

الجدول رقم (٤/٤) اختبار الفرضية الأولى

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	متوسط الخطأ المعياري Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
٢,١٣٠٣	.٦٩٢١٧	.٠٩٨٨٨	-٨,٧٩٥	٤٨	.٠٠٠	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (٤/٤) أن احتمال t المحسوب (Sig (٢- tailed ٠,٠٠٠ أقـل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ وبالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نـرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه : توجـد فـروق معنويـة بـين الخطـط والسياسات المطبقة في المصارف محل الدراسة، وبين الخطط و السياسات المتوافقة مع مـدخل إدارة الجودة الشاملة . أي أن المصارف لا تضع خططها بالتوافق مع متطلبـات إدارة الجـودة الشاملة لرفع مستوى جودة خدماتها.

ولمعرفة فيما إذا كانت المصارف محل الدراسة على نفس المستوى في وضـع الخطـط والسياسات المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة، فقد تم إجراء اختبار تحليل تباين أحادي الاتجـاه ANOVA (OneWay Analisys)

ويوضح الجدول رقم (٥/٤) تحليل التباين للفرضية الأولى

جدول رقم (٤ /٥): تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) المتعلق بالخطط والسياسات المطبقة في المصارف

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	احتمال اختبار F المحسوب
بين المجموعات	١٥,٨٠٦	٤	٣,٩٥١	٢٤,١٧٩	.٠٠٠
داخل المجموعات	٧,١٩١	٤٤	.١٦٣		
كلي	٢٢,٩٩٦	٤٨			

يلاحظ من الجدول رقم (٤ /٥) أن احتمال F المحسوب ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ و بالتالي توجد فروق معنوية ، والمصارف محل الدراسة ليست بنفس المستوى في الخطط والسياسات المطبقة فيها.

ولمعرفة أي المصارف أفضل من غيرها في الخطط والسياسات المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم القيام بإجراء اختبار مقارنات متعددة لعينات مستقلة LSD وجــاءت نتــائج الاختبار مبينة في الجدول التالي رقم (٤/٦):

الجدول رقم (٤/٦) : اختبار مقارنات متعدد للخطط والسياسات المطبقة

اسم المصرف (I) NAME	أسماء المصارف المقارنة (J) NAME	متوسط الاختلاف Mean Difference (I- J)	الخطأ المعياري Std. Error	المحسوب tاحتمال Sig.	معنوية الفروق بدرجة ثقة ٩٥%
المصرف التجاري السوري	المصرف العقاري	.٦٩٢٣(*)	.١٨٨١٧	.٠٠١	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	١,٠٨٦٥(*)	.١٦٩١١	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	.٩٨٩٠(*)	.١٧٧٥٣	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الصناعي	١,٤٤٢٣(*)	.١٦٩١١	.٠٠٠	معنوية
المصرف العقاري	المصرف التجاري السوري	-.٦٩٢٣(*)	.١٨٨١٧	.٠٠١	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٣٩٤٢	.٢١٨٣٢	.٠٧٨	غير معنوي
	المصرف الزراعي	.٢٩٦٧	.٢٢٤٩١	.١٩٤	غير معنوي
	المصرف الصناعي	.٧٥٠٠(*)	.٢١٨٣٢	.٠٠١	معنوية
مصرف التسليف الشعبي	المصرف التجاري السوري	-١,٠٨٦٥(*)	.١٦٩١١	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-.٣٩٤٢	.٢١٨٣٢	.٠٧٨	غير معنوية
	المصرف الزراعي	-.٠٩٧٥	.٢٠٩٢٢	.٦٤٣	غير معنوية
	المصرف الصناعي	.٣٥٥٨	.٢٠٢١٣	.٠٨٥	غير معنوية
المصرف الزراعي	المصرف التجاري السوري	-.٩٨٩٠(*)	.١٧٧٥٣	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-.٢٩٦٧	.٢٢٤٩١	.١٩٤	غير معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٠٩٧٥	.٢٠٩٢٢	.٦٤٣	غير معنوية
	المصرف الصناعي	.٤٥٣٣(*)	.٢٠٩٢٢	.٠٣٦	معنوي
المصرف الصناعي	المصرف التجاري السوري	-١,٤٤٢٣(*)	.١٦٩١١	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-.٧٥٠٠(*)	.٢١٨٣٢	.٠٠١	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	-.٣٥٥٨	.٢٠٢١٣	.٠٨٥	غير معنوية
	المصرف الزراعي	-.٤٥٣٣(*)	.٢٠٩٢٢	.٠٣٦	معنوية

يتبين من الجدول رقم (٦/٤) مايلي:

- بمقارنة المصرف التجاري مع بقية المصارف الأخرى المدروسة(العقاري والصناعي والزراعي والتسليف الشعبي) يلاحظ وجود فروق معنوية بينـــه وبـــين بقيـــة المـــصارف المذكورة من حيث الخطط والسياسات المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة .

إذ أن الخطط التي تضعها الإدارة العامة في المصرف التجاري الـــسوري هـــي خطـــط واضحة وواقعية وتقوم إدارات الفروع بتحسينات مستمرة علـــى الإجـــراءات المتبعـــة لتقـــديم الخدمات المصرفية كما تعمل على متابعة سير الأعمال عبر الكاميرات المنتشرة في كل أرجاء المصرف والتأكد من حسن الأداء في تقديم الخدمات المصرفية، ومن عدم حدوث ازدحام أمـــام أي كوة في المصرف، كما يقوم المصرف التجاري بالترويج لخدماته مـــن خـــلال الإعلانـــات الطرقية وتشكيل لجان تسويقية تجول على المؤسسات الحكومية كما حدث عندما بـــدأ ببرنـــامج توطين الرواتب للمؤسسات العامة والترويج لبطاقة الفيزا كارد .

إن إدارة المصرف لم تضع مخطط للمشكلات التي يمكن أن تصادف سير العمليات لتقديم الخدمات المصرفية، وإنما بقيت معالجتها للمشكلات عبارة عن حلول مؤقتة للمـــشكلات التـــي تصادف العميل أثناء حصوله على الخدمة المطلوبة.

وعلى الرغم من حرص إدارة المصرف وموظفيه على اعتبار العميل أساساً في نجاحـــه، وأن الاحتفاظ بالعملاء هو الهدف الأساسي للمصرف إلا أن هذا الهدف لم يدعم بخطة تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن إدارة المصرف لا تعطي التوافق مع متطلبات الآيزو ISO الاهتمام اللازم.

إن محاولات المصرف التجاري لتحسين جودة الخدمات التي يقدمها، لا تستند في الواقـــع إلى إستراتيجية محددة وواضحة مستندة على مدخل متكامل لإدارة الجودة الشاملة.

- بمقارنة المصرف العقاري مع مصرف التسليف الشعبي والمصرف الزراعـــي نلاحـــظ عدم وجود فروق معنوية من حيث الخطط والسياسات المتوافقة مع متطلبات إدارة الجـــودة الشاملة بين المصرف العقاري والمصرفين الآخرين، وبمقارنة المـــصرف العقـــاري مـــع المصرف الصناعي نلاحظ وجود فروق معنوية .

إن إدارة المصرف العقاري تقوم بوضع خطط لكنها خطط مقيدة بالمصرف المركزي من حيث منح القروض العقارية، كما تسعى لإرضاء عملائها من خلال تقسيم العمل بـــين الـــدوائر والأقسام المختلفة، وإصدار بطاقات تنظيم الدور لتنظيم التعامـــل مـــع العمـــلاء، ولكـــن هـــذه الإجراءات بقيت قاصرة عن تأمين السهولة في العمل بسبب ضيق الأمكنة، وطبيعـــة الأعمـــال التي يؤديها الموظفون، إذ يتركز الازدحام على كوى دون أخرى. كما إن المصرف العقـــاري كغيره من المصارف لا يهتم بالتوافق مع متطلبات الآيزو.

- بمقارنة مصرف التسليف الشعبي مع المصرف الصناعي والمصرف الزراعي يلاحظ عدم وجود فروق جوهرية بينهم من ناحية الخطط والسياسات المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- بمقارنة المصرف الزراعي مع المصرف الصناعي نجد عدم وجود فروق جوهرية من ناحية الخطط والسياسات المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

إن مصرف التسليف الشعبي والمصرف الصناعي والمصرف الزراعي لا توجد لديها أي خطط حديثة تتناسب مع مفهوم الجودة، ولا برنامج تسويقي، أو حتى محاولات للترويج لخدماتها.

إن ما تتشابه به هذه المصارف هو استمراريتها في منح القروض، ومحاولات بسيطة لإرضاء العملاء لا تستند إلى برامج إدارية فعالة .

وبالنتيجة يتضح ما يلي: أن المصرف التجاري السوري هو أكثر المصارف المدروسة من حيث الخطط الموضوعة والسياسات المتبعة قرباً إلى التوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ثم يأتي المصرف العقاري في محاولته لتحقيق الجودة من خلال الخطط والسياسات الموضوعة، وإن المصرف الزراعي والمصرف الصناعي ومصرف التسليف الشعبي ليس لديها خطط حديثة متوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس

الثقافة التنظيمية للمصارف المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

٥ – ١: مقدمة:

تعمل المصارف في إطار منظومة تفاعلية تأخذ في اعتبارها العديد من الجوانب والأبعاد من بينها الأبعاد التالية :

- البعد الاجتماعي الذي يتصل بالعادات والتقاليد وأنماط السلوك الاجتماعية المؤثرة في نمط الإنفاق وأولوياته، فضلاً عن هيكل القيم والمبادئ والنسيج الأخلاقي والديني.
- البعد السياسي الذي يتصل بإحساس الفرد بأنه قادر على المشاركة في صنع واختيار من يمثله ونوع الولاء والالتزام الذي يدين به.
- البعد الثقافي الذي يحدد الملامح العامة لثقافة المجتمع ونظم ووسائل الاتصال معهم.
- البعد التكنولوجي من حيث مدى التقدم الذي وصل إليه المجتمع واعتماده على الأدوات التكنولوجية المتقدمة، ومدى وجود البنية الأساسية التي تسمح بامتلاك واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- البعد السلوكي المؤسسي والشخصي للأفراد وما يتطلبه التوافق مع آلية عمل المصارف.

إلى جانب الأبعاد الاقتصادية والجغرافية المؤثرة في القدرة الادخارية للأفراد وعلى اتجاهات الإيداع الخاص بالمؤسسات أيضاً، فإن المصارف تنجح عندما تكون قادرة على تقديم: الخدمة الأفضل والأحسن والأجود والأكثر إشباعاً لاحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، وتكون قادرة على جذب اهتمام العملاء الحاليين أو المرتقبين.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم توصيف لواقع الثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود في المصارف بما يفي بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

٥ – ٢: البيئة الداخلية للمصرف:

البيئة الداخلية للمصرف هي مجموعة المتغيرات أو القوى المتواجدة في المصرف يمكن التحكم فيها أو تغييرها بوساطة إدارة المصرف والتي تؤثر في قدرة العاملين به، وعلى أداء وتوزيع الخدمات للعملاء.

هناك نوعان من عناصر البيئة الداخلية للمصرف: بشرية و مادية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (١/٥)

عناصر بيئة العمل الداخلية للمصرف	
بشــرية	**ماديــة**
- كم وكفاءة العمالة المصرفية	- توافر الأموال لتمويل عمليات المصرف
- كم وقدرات العمالة المعاونة	- توافر الآلية المصرفية
- كـم ومهـارات الإداريـين علـى اخـتلاف مستوياتهم الوظيفية	- توافر نظم العمل المصرفي
- اعتقادات واتجاهات الإداريـين نحـو العمـل المصرفي.	- الهيكل التنظيمي لعمليات المصرف
- أسلوب المدير في قيادة مرؤوسيه	- موقع المصرف و تنظيمه من الداخل

المصدر: الدسوقي ،حامد أبو زيد، إدارة البنوك /٢/ ،القاهرة ،٢٠٠٠ ،ص ص ١٠-١٣

٥ – ٣: مفهوم الثقافة التنظيمية للمصارف:

تلخص الثقافة طريقة أداء الوظائف بالمنظمات وتؤثر على أكثر القضايا أهمية في حيـاة المنظمة مثل :كيفية اتخاذ القرار، وكيفية استخدام الموارد البشرية المتاحـة، وكيفيـة اسـتجابة العاملين للبيئة المحيطة.

عرف **Edgar schein** الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات – تـم تطويرهـا أو اختراعها أو اكتشافها من قبل مجموعة، خلال تعاملها مع المشكلات التي تواجهها، في التكيـف الخارجي والتكامل الداخلي.[٧٠]

عرّف روجر هاريسون **Roger Harrison** فـي عـام ١٩٧٢ ثقافـة المنظمـة بأنهـا "الأيديولوجيا، والمعتقدات، والقيم المغروسة والمتأصلة التي تسودها، وكذلك العادات الراسـخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها بتلك المنظمة" . [٧١]

وفي تعريف آخر لكيرت ليـولين Kurt Lewin إن ثقافـة المنظمـة هـي مجموعـة الافتراضات والاعتقادات والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئـة

---

(٧٠) حريم، حسين،رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(٢)، العدد(٢)، ٢٠٠٦ ص٢٣٠.

(٧١) توفيق، عبد الرحمن، الجودة الشاملة،الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، بميك، القاهرة، ٢٠٠٣ ص٩٧

الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.[٧٢]

في إطار التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية للمصرف بأنها: العادات والتقاليد، والقيم والمعتقدات التي تتكون في المصرف نتيجة لتفاعل أعضاء المصرف (العاملين والإدارة) بحيث تصبح هذه الثقافة المتكونة هي التي تقود السلوك، وتنظم سير العمليات في المصرف بما يقود إلى تقديم الخدمة، ولكل مصرف ثقافة تنظيمية خاصة تميزه عن غيره من المصارف.

٥-٤ العوامل المحددة لثقافة المصرف:

هناك مجموعة من المؤشرات التي يشكل تفاعلها ملامح الثقافة السائدة داخل المصرف وهي:[٧٣]

- الصفات الشخصية للموظفين، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- المثل السائدة: رسائل المصرف وكيفية عرضها.
- نمط الإدارة.
- الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للموظفين.
- روح المصرف(الجماعة): الطريقة التي يتم بها التخطيط لأداء الأعمال.
- التنظيم الإداري للمصرف حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- معايير الاختيار والتقويم.
- المنافع التي يحصل عليها الموظف والتي تدل على مكانته الوظيفية، وتنعكس على سلوكياته المادية والمعنوية.
- الدافعية، الطريقة المتبعة للتحفيز على أداء العمليات.
- مدى التشجيع والابتكار والمبادأة في العمل.

---

(٧٢) حريم،حسين،رشاد الساعد، مرجع سبق ذكره، ص٢٣٠ .

(٧٣) توفيق،عبد الرحمن،مرجع سبق ذكره، ص٨٧

- أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٦ ص ١٢٥.

٥-٥: أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المصارف:

إن إيديولوجية المصرف لها تأثير عميق في فعاليته حيث تقود السلوك في المصرف، وتعطي الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية، وتؤثر في فاعلية المصرف ومستوى أدائه وتحقق ما يلي:[٧٤]

- تجعل حياة المصرف فعالة، فالفهم المشترك لصيغة العمل يسهل الاتصالات ويجعل الأعمال تسير بانسياب يقلل من هدر الوقت.
- إن وجود ثقافة قوية تمكّن الموظفين من اتخاذ قرارات صحيحة تنسجم مع مصلحة المصرف ككل لأنهم يتقاسمون أسس الثقافة نفسها.
- إن وجود ثقافة تنظيمية فعالة تنمي لدى جميع الموظفين الإحساس بالانتماء، وتساعد على استقرار العمالة، وانخفاض معدل دوران العمل.
- إن وجود ثقافة تنظيمية قوية بين أعضاء المنظمة، تمكّن الإدارة من رفع كفاءة الأداء تحقيق أهدافها في الجودة.

إذا أردنا الترويج لإدارة الجودة الشاملة فيجب إيجاد بعض الطرق لترويج الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم، والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة. وهناك سبع مفردات أساسية يجب ألا ينساها أي فرد داخل المصرف لتحقيق ثقافة الجودة، إذ يعد التغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الصدق، عدم اللوم، إنجاز طويل الأمد، الالتزام، القياس، الشمولية، الحزم.[٧٥]

– الإنجاز طويل الأمد، الجودة هي إنجاز طويل الأمد وتطلعات مدير الجودة يجب أن تكون على الأقل لمدة ٣ سنوات ضمن خطة تستمر من ٥ – ١٠ سنوات، فالسمعة التي يكتسبها المصرف عن الجودة هي أهم مورد له وهذا يحتاج وقتاً طويلاً لإنجازه، لكنه يضيع بسهولة.

– الالتزام، إن الالتزام ليس فقط عند مستوى وظيفي معين لكنه مطلوب من جميع الموظفين لتحقيق الدرجة الضرورية للتغيير، والتأكد من أن جميع الوحدات تركز على تحسين جودة أدائها.

---

(٧٤) ***Bounds,Greg ; others, Beyond Total Quality Management, McGraw-Hill, London, ١٩٩٤ p ١٠١***

(٧٥) ***Ansel,Tony, Managing for Quality in the Financial services, Chapman & Hall, London , ١٩٩٣ p ٥٠***

- الصدق، إن عملية الجودة في المصرف يجب أن تكون جادة لكي تكون فعالة، وهذا لا يعني قول الحقيقة فقط، بل تحديد الأبعاد الكاملة لموقع المصرف في عيون العملاء مقارنة بالمصارف المنافسة . يجب على المدير أن يقبل الصدق الكامل من موظفيه، وأن يحدث تغيير حقيقي من خلال قياس الأداء ومراقبة تخفيض الأخطاء بشكل مستمر لزيادة رضا العملاء.

- القياس، إن الوسيلة الأساسية لتحقيق الجودة هي التأكد من أن قياس الأداء يتم من خلال الوفاء بمتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين، وهذه القياسات يجب أن تكون مستمرة وبالتالي يمكن حل المشاكل بسرعة وسهولة.

- عدم توجيه اللوم (التأنيب)، إن عمل مدير الجودة هو حل المشكلات، وإيجاد الطرق لمعالجة أسبابها، إن كانت من العملاء، أومن فريق العمل، وقيام المدير بتوجيه اللوم للموظفين لا يعني أن المشاكل قد حلت (اللوم هو إسراف يمكن تجنبه إذا كنت ترغب في تحسين الجودة).

- الشمولية، لا تعني الشمولية الموظفين فقط، بل تتضمن العملاء لفهم ما هي المشكلات التي تواجههم والعمل على حلها، كما تتضمن الجودة جميع نواحي العمل وتركز على تحسين وضع كل فرد يتعامل مع المصرف.

- الحزم، إن الاستمرار في العمل المصرفي على المدى الطويل يتطلب التزام المصرف بالجودة، فالمنافسون سيتحركون بسرعة لسد الثغرات التي تنشأ في رضا العملاء، وهذا يعني أن كل موظف في المصرف يجب أن يكون حازماً في رفض أي مستوى منخفض للجودة وقيادة التحسينات .

٥ – ٦: القيم النموذجية لثقافة المصرف:

القيم التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد والتي تمثل ثقافة المصرف. يجب أن تتوافق هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية الفردية. ولتشجيع أسلوب القيم الصحيحة التي تكون حساسة للجودة الشاملة، يجب على المديرين أن يتعلموا شيئاً مهماً وهو كيفية حب العاملين لديهم وكيفية تقييمهم، والنظر إليهم كأفراد يشاركونهم النجاح.

أما القيم النموذجية للمصرف التي تشكل بمجموعها الثقافة التنظيمية المثلى للمصرف فيمكن تقسيمها إلى مجموعات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٥/٢) متطلبات تحقيق القيم التنظيمية في المصرف

القيم التنظيمية	متطلبات تحقيقها
قيم تتعلق بالنمو والنجاح	- دراسة احتياجات العملاء ومتطلباتهم .

	- الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة .
	- الالتزام بالمعايير وتبليغ ذلك لجميع العاملين .
قيم تتعلق بالأمان	- إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان وتعليمها للعاملين مسبقاً
	- متابعة القواعد الخاصة بالسرية المصرفية بما يلبي رغبات العملاء.
قيم تتعلق بالمعايير الأخلاقية والرضا عن العمل	- العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم الأعمال.
	- مشاورة وإشراك العاملين في التغيير الوظيفي وإدخال التكنولوجيا الجديدة
	- تشجيع الأمانة
قيم تتعلق بالاتصال	- تعليم وإطلاع العاملين على الخطط المتعلقة بالمستقبل وكيفية تحقيق الأهداف
	- التأكيد على أن مسؤولية المديرين هي تعزيز الاتصال أفقياً وعمودياً.
	- تشجيع وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال .
	- بناء فرق عمل والعمل معاً بروح الفريق .
	- الاقتناع بأن هناك وجهات نظر مختلفة بالنسبة للموضوعات المطروحة.
قيم تتعلق بتنمية الفرد	- تزويد المديرين بمسؤولية تنمية الموظفين الموجودين في أقسامهم .
	- إطلاع الموظفين على أحدث التغييرات في تصميم العمل والتمكن من المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية .
	- تزويد الموظفين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال برامج تدريبية .
	- مكافأة الموظفين الذين يعملون على تطوير طرق جديدة لأداء العمل .

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من: توفيق،عبد الرحمن،مرجع سبق ذكره، ص ص٩٠-٩٤

٥ – ٧ : أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية للمصرف التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

٥-٧-١ : القيادة :

إن أهم متطلبات نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا، إذ يجب على الإدارة العليا أن تكون مقتنعة بضرورة التطوير والتحسين المستمر وتقديم أفكار لخدمات جديدة، وتحسين الخدمات الحالية مما يزيد من حجم عمليات وربحية الخدمات من ناحية، وأن تكون

مقتنعة بأن الموظفين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ولا يتهربون منها، وأن مهمتها هي دعم موظفيها وتشجيعهم على التطور والولاء للمصرف.[٧٦]

ولكي تتمكن إدارة المصرف من قيادة التحول الناجح نحو إدارة الجودة الشاملة يجب أن تقــوم بما يلي:

- **قبول مسؤولية الجودة وقيادة التغيير**

يجب أن يكون لدى الإدارة القناعة والإيمان بأن معظم مشاكل المصرف مــن انخفــاض الإنتاجية وانخفاض مستوى جودة خدماتها، ترجع لأسباب تتعلق بالنظام المتبع وليس بالموظفين وبالتالي فإن تحديث التكنولوجيا وإدخال الحاسب الآلي وتوفير الإجراءات والنظم المعيارية هي التي تحل معظم مشاكل المصرف.

إن قيادة التغيير التي ستقوم بها إدارة المصرف نحو إدارة الجودة الشاملة تتطلب إشــراك جميع الموظفين بشكل فاعل في التغيير، وخلق الدافعية لديهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على العمل.

- **التحول الشامل**

يجب أن تتحلى إدارة المصرف بالمرونة وتقتنع بأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تحول شامل للنمط الحالي لإدارة المصرف من خلال خطوات ومراحل وجهد ينفذ على فترات طويلة.

٥-٧-٢- الهياكل والنظم :

يعتبر مفهوم الهياكل و النظم أحد أهم الجوانب التي تصف ثقافة المصارف وهو يشمل مايلي:

- **العمل الجماعي**

إن مفهوم العمل الجماعي المدعوم من إدارة المصرف يقوي ثقافة المصرف ويجعلها أكثر تقبلاً لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يتم من خلال التحديد الواضح للمهام المطلوبة من المــوظفين وتشجيعهم على تشكيل فرق عمل أو حلقات للجودة بما يؤيد وجود بيئة مواتية لثقافة الجودة. [٧٧]

---

(٧٦) *زين الدين،فريد عبد الفتاح،* ***مرجع سبق ذكره،*** *ص٧٣-٨٣.*

- Drumond, Helga,The Total quality movement, UBSPD, India, ١٩٩٤ P ٦٠-٦٢

١-PERATEC,A; Total Quality Management, The Key to Business Improvement,

- **الاتصال**

إن وجود اتصال تنظيمي فعال وحقيقي مفتوح يكون: (٧٨)

- من أعلى إلى أسفل (اتصالات هابطة): وهي بين الإدارة والموظفين لنقل المعلومات والتعليمات.
- من أسفل إلى أعلى (اتصالات صاعدة): وهي لنقل الاستفسارات والشكاوى، ووجهات نظر الموظفين إلى الإدارة.
- اتصالات أفقية: وذلك للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء، في المسائل والموضوعات المشتركة، إن تحليل المعلومات المرتدة من العاملين يساهم في تخفيض الأخطاء وبالتالي تخفيض تكاليف الجودة.

- **التدريب:**

إن تدريب الموظفين كافة وفي جميع المستويات الإدارية بشكل مستمر، يعد شرطاً أساسياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتدريب ضمن نطاق الجودة الشاملة هو تدريب شامل، متنوع المواصفات والمحتويات والتطبيقات.(٧٩)

يجب أن تخطط إدارة المصرف البرامج التدريبية لتحقق ما يلي:

- تعليم وتدريب كل الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تطوير المدراء وقادة الفرق في المهارات المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب الوظيفي النوعي على الأساليب الجديدة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.
- التدريب الإضافي على بناء علاقات جيدة مع العملاء.

٥-٧-٣- ثبات الهدف ومراقبة التقدم:

يجب أن تكون إدارة المصرف في كافة المستويات ملتزمة ومتمسكة بأهدافها نحو الجودة الشاملة وأن تقوم بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة بشكل مستمر، وتراجع كل المبادرات التي تُحدث تغييرات كبيرة، والتأكد من أن الخبرات الموجودة في أي إدارة أو موقع عمل، قد شاركت بجهدها وفكرها على مستوى المصرف ككل.

٥-٧-٤- التوجّه بالعميل:

يُصنف العملاء وفق المفاهيم الاقتصادية الحديثة إلى نوعين:

1st , ed., Chapman& Hall, London, ١٩٩٤, p ٥٤

*(٧٨) عبوي ،زيد منير، **مرجع سبق ذكره**، ص ٥٣ .*

(٧٩) سليمان ،عبد الفتاح، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار ايتراك، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٨٣ .

أولاً: عملاء داخليون: وهم الأفراد العاملون في المصرف ذاته، إذ يمثل كل موظف عميلاً للقسم الذي يسبقه.

ثانياً: عملاء خارجيون: وهم كافة الأفراد الذين يتعاملون مع المصرف من خلال قيامهم بالاستفادة من خدمات المصرف، ولا تربطهم علاقات إدارية أو تنظيمية مع المصرف.

إن التوجه بالعميل يتطلب أن يتعرف المصرف بدقة على احتياجات ورغبات العميل من خلال القيام بأبحاث السوق بانتظام للتعرف على حقيقة حاجات العميل ورغباته، وما يحدث من متغيرات، بالإضافة إلى تحديد توقعات العميل ورغباته المحتملة، ثم يضع المصرف الخطط لتقديمها بما يناسب رغبات عملائه.[٨٠] إن ولاء العميل الداخلي والخارجي للمصرف هو أفضل وسيلة للترويج عن خدمات المصرف، وهو عنصر هام في إستراتيجية الأعمال المصرفية، وللحصول على عملاء موالين نحتاج إلى موظفين موالين للمصرف أيضاً.

٥ ـ٧ـ ٥ : التركيز على الموظفين:

٥-٧-٥-١ أهمية ودور الموظفين في المصرف

إن لحظات الاختبار التي تواجه المصرف كثيرة، وتحدث كلما التقى العميل مع مقدمي الخدمة وبالتالي فإن تحقيق الجودة في خدمة العميل الداخلي (الموظف) يأتي أولاً قبل البدء في تحقيق الجودة للعميل الخارجي.

يعتمد تقديم الخدمات المصرفية على الموظفين الذين تم تدريبهم وإعدادهم إعداداً مناسباً لتقديم هذه الخدمات، ومقابلة العملاء، والرد على استفساراتهم، والتعرف على رغباتهم. إذ يقوم الموظفون بالتعرف على حاجة العميل، وعلى مشاكله، وقدراته المالية، وتقديم الرأي والنصيحة لمن يطلبها خاصة في حالة طلب العميل الاستفسار عن خدمة جديدة يقوم المصرف بتقديمها.

إن الموظف الذي يتمتع بمواصفات ومهارات جيدة يتمكن من تحقيق ما يلي: [٨١]

- اكتشاف ومعرفة أي قصور في إشباع الخدمة المصرفية، سواء من حيث نوعية الخدمات التي تقدم إليه (باعتباره عميل للقسم الذي يسبقه)، ومن حيث كمية هذه الخدمات وجودتها وفاعليتها.
- تنمية وتطوير معاملات العميل مع المصرف، وتعظيم رضا العميل عن خدمات المصرف التي يقدمها إليه.

---

(٨٠) *المحياوي ،قاسم، إدارة الجودة في الخدمات ،دار شروق،عمان ،٢٠٠٦، ص ١٥٨ .*

(٨١) *الخضيري، محسن،* ***مرجع سبق ذكره****، ص ص ١٨٥-١٨٧ .*

- يزود الإدارة ببيانات هامة عن ميول ورغبات العملاء المرتقبين واتجاهات السوق، وبالتـــالي يعمل كحلقة اتصال بين المصرف وعملائه الحاليين والمرتقبين.
- يخفض من تكاليف الترويج ويقلل من الإسراف في الجهود الإعلانية إلى أدنى حـــد ممكـــن، حيث يخاطب العميل المستهدف فعلاً، ويتصل به في الوقت المناسب للعميل، ويعمل علـــى إعلامه وإقناعه بالخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف.
- يزيد من كفاءة وقدرة المصرف على اختيار عملاء متميزين جديرين بالثقة المصرفية ويزيد من جاذبية المصرف.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على تنظيم ومشاركة كل موظف فـــي المـــصرف فـــي كـــل الأنشطة والوظائف وعلى كافة المستويات، وتؤكد أن أنشطة كل موظف تؤثر على الجودة التي يتلقاها العملاء، وتركز إدارة الجودة الشاملة على متطلبات الموظفين، وبالكفاءة التي تتم بها تلبية هذه المتطلبات .

يبدأ التركيز على الموظف منذ الخطوة الأولى عند اختيار الموظفين للعمل وفق طـــرق اختيار مبنية على أسس علمية من حيث تعيين أفضل الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم وضـــبطهم ليرفع من مستوى جودة حياة العمل في المصرف وذلك من خلال : [٨٢]

- إعداد برامج مترابطة تهدف إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين سير العمل والإنتاجية.
- إعادة هيكلة المهام والأعمال التي يؤديها الموظفون من حيث النوع والتوقيت، بما ينسجم مع الموظفين ومجموعات العمل داخل المصرف.
- تنفيذ هذه البرامج بشكل طوعي ومشاركة جميع الموظفين .
- أن تكون لهذه البرامج أهداف موثوقة ومعلنة للجميع .
- تطوير وتحسين مكان العمل، من خلال التركيز على بيئة العمل المادية التي يـــتم مـــن خلالها تنفيذ عمليات تقديم الخدمة المصرفية.
- المشاركة في حل المشاكل في جميع مستويات العمل المصرفي، وتحديد مشاكل العمـــل ومعالجتها بما يساهم في تحسين وتطوير عمليات جودة الخدمة المقدمة .

إن رسالة المصرف وأهدافه يجب أن تكون واضحة ومقنعة وجذابة للموظفين والعمـــلاء، وأن تهتم إدارة المصرف بتوفير متطلبات الموظفين وأن تعتني بهم وهذا يتحقق من خلال دمج الموظفين وتمكينهم في العمل داخل المصرف .

٥-٧-٥-٢ : تمكين الموظفين Employee Empowerment:

---

(٨٢) *المحياوي، قاسم،* ***مرجع سبق ذكره،*** *ص ١٥٨ .*

يعد مفهوم تمكين الموظفين أحد أكثر العناصر أهمية في نموذج إدارة الجودة الشاملة وهو ترجمة لمبادئ Deming ويتضمن إشراك الموظفين وصولاً إلى تمكينهم وهذا يتطلب تغييـــراً في البنية التحتية وتغييراً في العلاقات السائدة .

إن مفهوم تمكين الموظفين يعني إيمان الإدارة بأن الموظف في العمـــل الإداري متفـــرد بإمكانياته ومهاراته ولديه قدرة للخلق والإبداع، واعترافها بأن القرارات المتخذة ستكون أكثـــر فعالية إذا ما كانت آراء الموظفين تشكل مدخلات أساسية لهذه القرارات، ويتم تمكين المـــوظفين من خلال:

- إشراك الموظفين و تفويض السلطة و المسؤولية.
- فرق العمل (حلقات الجودة) .
- المكافأة و التقدير.
- تقويم الأداء .

☒ مشاركة الموظفين:

إن إشراك الموظفين هو التزام طويل المدى، وطريقة جديدة لتسيير العمل، وتغيير أساسي في ثقافة العمل داخل المصرف، فالموظفون الذين دربوا وأعطوا الصلاحيات وجرى تقـــديرهم على نجاحاتهم يمارسون أعمالهم وكأنهم يملكون المصرف ومسؤولون عن أدائه، وتختلف درجة مشاركة الموظفين وفعاليتهم حسب مكان العمل في السلم الوظيفي .

يعمل المصرف على تأمين مشاركة أكبر للموظفين بجعل أهداف الموظفين أكثر تطابقاً مع الأهداف العامة للمصرف. وتشمل مشاركة الموظفين كل جزء من أجزاء العمل المصرفي كمـــا يلي:[٨٣]

- الموظفون يديرون ويحسنون العمليات ويستخدمون القياسات للتحسين .
- الموظفون يقارنون عملياتهم بعمليات الآخرين .
- إنشاء علاقات جيدة بين الموظفين والعملاء.
- ترجمة الموظفين توقعات العميل إلى منتجات وخدمات.

يجب تدريب الموظفين على تحمل مسؤولية الجودة تدريباً شاملاً من الأعلى إلى الأسفل وهـــذا يشمل:[٨٤]

([٨٣]) *جورج،ويمرزكيرتش، ستيفن،ارنولد، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة حسين حسين، دارالبشير، عمان، ١٩٩٨ ص ص ١٠١-١١٠*

*- دعبول،أيوب،محمد زاهر،**مرجع سبق ذكره**، ص٣٥٠ .*

([٨٤]) *سليمان ، عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص ٨٥-٩١*

- التدريب لإدراك وفهم مدخل إدارة الجودة الشاملة .
- التدريب على طرق التحسين.
- التدريب على مهارات الفريق.
- التدريب على فهم حاجات العميل ومعالجة مشكلاته وتحويل نقاط الضعف إلى فرص للمصرف.

وتساهم الاتصالات بشكل كبير وأساسي في تفويض الصلاحيات إذ يقوم المدراء بتزويد الموظفين بمعلومات من الإدارة تساعد في تشجيع الالتزام والانتماء للمصرف خصوصاً في أوقات التغيير التنظيمي.

وفيما يلي الجدول رقم (٣/٥) يوضح مفهوم مشاركة وتمكين الموظفين

الجدول رقم (٥ / ٣) مشاركة الموظفين

البعد	المشاركة ←	التمكين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل متناسقة
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	جهود الموظفين بمثابة مدخلات للقرارات المتخذة
تحسين نموذج العمل	– برنامج مقترحات – قياس العمل – دوائر الجودة	فرق عمل متكاملة ومتناسقة في تحليلها للإجراءات وتحسين العمليات
الانطباع تجاه المرؤوسين	–المقترحات المقبولة –أداء العمل الفردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	خلق بيئة لعمل فريق

المصدر: الموسوي،آل علي، سنان ،رضا، مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق،عمان ٢٠٠٢ ص٦٣ .

يتضح من الجدول رقم (٣/٥) أن مشاركة الموظفين ليست سوى خطوة تمهيدية ليأتي التمكين كحالة متقدمة في نواحي عديدة.

☒ حلقات الجودة:

تعد حلقات الجودة وسيلة مهمة لاندماج الموظفين وهي عبارة عن مجموعة من الموظفين يجتمعون اختيارياً بشكل منتظم لتقديم حلول تساهم في تحسين جودة حياة العمل، ويتصف

- *المحياوي،قاسم علوان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص ٢٤٧-٢٥٧ .*

أسلوب حلقات الجودة بالفعالية في تمكين المصرف من تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها البشرية من خلال ما يلي:[٨٥]

- زيادة التزام الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تعمل حلقات الجودة على تغيير بيئة عمل المصرف وتوحيد أهداف الموظفين والإدارة لتحقيق أهدافها وأهدافه.
- زيادة كفاءة الموظفين في تحديد وتحليل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمة وإيجاد حلول لها.
- زيادة ولاء الموظفين، إذ تساهم حلقات الجودة في زيادة شعور الموظفين بالمشاركة في العمل وتحقيق الرقابة الذاتية للفرد بما يزيد درجة ولائه للمصرف.
- زيادة الرضا الوظيفي للموظفين من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية في المصرف، ويعتبر رضا الموظف مؤشراً لكفاءة الأداء التشغيلي من ناحية، ورضا العميل من ناحية أخرى.
- خلق وتنمية العمل بروح الفريق، والتعاون بين الأفراد بالإضافة إلى تكوين علاقات عمل غير رسمية يحكمها التعاون الاجتماعي.

☒ التحفيز (المكافآت و التقدير):

إن الغرض الأساسي من نظام المكافأة هو تحسين أداء الموظفين عند منحهم شيئاً يعدونه ذا قيمة مقابل الأداء الجيد، ومن الضروري أن تتناسب المكافأة مع المستوى التنظيمي للموظف من حيث النوعية والمستوى، وأن تتلاءم المكافأة مع نوعية وجودة الإنجاز، وأن يتم تحديد توقيت منح المكافأة بشكل ملائم.

هناك مجموعتان من الحوافز يمكن أن يعتمد عليها المدير في حفز وتوجيه الموظفين في المصرف.[١] الأولى: وهي مجموعة الحوافز المادية، كالمكافآت، وزيادة الأجر، وتوزيعات الأرباح للموظفين، وكلها وسائل تربط بين مستوى الأداء وبين المكافأة أو العائد المادي.

الثانية: مجموعة الحوافز غير المادية كإتباع نظام جيد للترقية في المصرف وشغل الوظائف الشاغرة من العاملين في المصرف، وإعطاء شهادات التقدير والتميز للعاملين الأكفاء.

ولكي يتمكن نظام المكافآت من تحسين الأداء وتحسين الجودة في المصرف، يجب أن يحقق نظام المكافآت القواعد الأساسية لإدارة الجودة: [٨٦]

١- يجب أن يتلاءم التعويض مع العمل الجماعي، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب الاستخدام المكثف للعمل الجماعي .

٢- أن يكون التعويض قابلاً للقياس بمقاييس واضحة ومتناسبة مع ما هو هام للعميل .

---

(٨٥) *زين الدين،فريد عبد الفتاح*، ***مرجع سبق ذكره***، *ص ١٠٩*

(٨٦) *أصيل ،فوزي عبد الرحمن*، ***مرجع سبق ذكره***، *ص ص٣٥٦-٣٥٧ .*

٣- يجب أن يدرك المدراء أهمية الوقت الملائم لمنح المكافأة، حيث تمنح المكافآت بعد أن يكون هناك إنجاز يستحق مثل تلك المكافآت (مباشرة بعد تحققه).

☒ **تقويم الأداء:**

يقصد بتقويم الأداء وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أنه ممارسة تستند إلى إشراك الموظف في المعايير المقبولة لتقييم أدائه، وإعطائه الفرصة الملائمة للارتقاء بإنجازه بطريقة تتلاءم والظروف المستجدة في بيئة العمل سواء تعلقت تلك الظروف بالتطوير في أساليب الأداء، أو في نوعية الخدمة، إذ أن الموظفين هم العملاء الداخليون وهم مسؤولون عن التحسين المستمر ويصبح تقييم الأداء الذي يعزز ويشجع مساهماتهم أداة هامة لعملية تحسين الجودة. ولكي يعمل برنامج تقييم الأداء على تحسين الجودة يجب أن يحقق ما يلي: [٨٧]

- يجب فصل تقييم الأداء عن منظومة التعويضات، فالغرض من تقييم الأداء هو تحسين الأداء عبر الاتصال.
- يرتكز تقييم الأداء على النتائج القابلة للقياس والهدف منه هو تحسين الأداء وليس انتقاد صاحب الأداء .
- أن يشتمل تقويم الأداء على التغذية الراجعة فالمراجعات السنوية للأداء غير كافية زمنياً لأن تعزز التحسين المستمر.
- مشاركة الموظف في تقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة فيما يتعلق بأداء المدير.

إن دور المدير في تقويم الأداء هو مساعدة الموظف على فهم التقويم، وأن يعمل على التطوير الوظيفي.

يقدم منهج تقويم أداء الموظفين بعض الفوائد: [٨٨]

- مراجعة مستوى وسير التدريب النظري، أي التدريب على رأس العمل للعاملين في المصرف.
- مقارنة مستويات الأداء في المصرف بالمصارف الأخرى الرائدة من خلال إجراء مقارنة مرجعية Benchmarking مع المصارف المتميزة.
- إعادة توزيع الموظفين على الأعمال بحسب قدراتهم التي تتفق مع طبيعة الأداء .
- إعداد رسوم بيانية سنوية أو نصف سنوية لمستوى أداء الموظفين وتقديمها في تقارير رسمية للإدارات المختصة.
- تحفيز الموظفين المتميزين من خلال منحهم جوائز ومكافآت في مناسبات المصرف.

---

(٨٧) *الدسوقي،حامد أبوزيد،* ***مرجع سبق ذكره،*** *ص١٢٣*

(٨٨) *أصيل ،فوزي عبد الرحمن،* ***مرجع سبق ذكره،*** *ص ص٣٥٦-٣٥٧ .*

- استخدام معلومات التغذية الراجعة في رسم خطة تدريبية فردية أو جماعية للمـوظفين الذين يحتاجون ذلك.

٥-٧-٥-٣: أبحاث الموظفين Employee Researches :

إن البيانات والمعلومات الواردة من حلقات الجودة، ودورات تدريب المـوظفين، ونتـائج تقييم الوظائف، وتقارير الأداء، كلها توفر معلومات قيّمة للتخطيط لتحـسين جـودة الخدمـة، والأبحاث التي تتم عن الموظفين يمكن أن تساعد في الحصول على وجهات نظرهم حول كيفية تلقي العملاء للخدمات التي يقدمونها و طريقة تقديم هذه الخدمات، باعتبارهم يتعـاملون بـشكل مباشر مع العملاء، ويلعبون دوراً مهما في الحكم على جـودة الخدمـة المقدمـة. ومـشاركة الموظفين في الأبحاث ونتائجها تساعدهم في فهم قضايا جودة الخدمة في المصرف بأكمله، كما أنها تشجعهم وتزيد من حماستهم للعمل في المصرف، وتحسن دوافعهم لتقديم خدمة ذات جـودة عالية. [٨٩]

يجب أن يتصف موظفو الصف الأول بعدد من الصفات لكي يتمكنوا مـن تقـديم الخدمـة للعملاء بجودة عالية، وبشكل ملائم، وتتمثل هذه الصفات بما يلي:

- الرغبة والحماسة في تقديم الخدمة للعملاء.
- اللباقة في التحدث مع العميل، وإظهار صورة من الود والبساطة والابتسام أثناء تقديم الخدمة وإقناع العميل بمراعاة مصلحته من خلال تقديم أفضل الخدمات الممكنة.
- التعامل بثقة كاملة مع العميل عن طريق الصدق والوضوح في التعامل.
- عدم التكلف والمبالغة في تقديم الخدمة.
- أن يتحلى الموظف بالصبر في التعامل مع العملاء، وأن يبذل قصارى جهده فـي خـدمتهم وشكرهم على اختيار المصرف للتعامل معه.

إن إشراك الموظفين وتمكينهم في المصرف ومنحهم الثقة الكافية لأداء أعمالهم، ومكافأتهم على الأداء الجيد بمكافآت مادية أو معنوية كتوجيه بطاقة شكر أو تكريمهم أمام زملائهم يجعلهم يشعرون بأنهم يملكون المصرف ويصبحون حريصين على نجاحه أكثر من الإدارة نفسها، وهذا سينعكس حكماً في تعاملهم مع بعضهم ليصبحوا أسرة عمل واحـدة، تـسود أجـواء التفـاهم والانسجام في بيئة المصرف الداخلية، وبالتالي في طريقة تقديم الخدمات للعملاء.

---

(٨٩) *دعبول، أيوب،محمد زاهر،* ***مرجع سبق ذكره،*** *ص٣٤٣*

٥-٧-٦ : التحسين المستمر:

على إدارة المصرف التي ترغب في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أن تقوم بمتابعة إجراء التحسينات المستمرة لتكون بيئة العمل مواتية لاستيعاب المفاهيم الجديدة وأن تبدأ عمليـــة التحسين بالتخطيط من أجل إعداد خطط تحسين للجودة، وإبلاغها للأفراد، وتنفيذها ومراجعتها.

إن عملية التحسين لا تنتهي، بل تتطلب قياس الأداء والإنجاز بشكل مستمر وفـــي جميـــع المستويات الإدارية، حيث أنه لكل مستوى مقاييسه الخاصة. وانخفاض مستوى الجودة في بيئـــة العمل في المصرف ستؤدي إلى زيادة نسبة التالف (وهو عبارة عن الفشل في استخدام مقـــدرة الموظفين العاملين في المصرف) وبالتالي ستؤدي إلى فقدان العملاء وخسارة المـــصرف فـــي النهاية. (٩٠)

وتقسم تكاليف الجودة إلى ثلاثة أنواع هي:(٩١)

١- تكاليف الفشل (Failure Costs):

وهي تكاليف تنتج عن الخدمات السيئة وتشمل هذه التكاليف على:

أ) تكاليف الفشل الداخلي (Internal Failure) هي التكاليف التي يتم اكتـــشافها أثنـــاء عمليـــات الإنتاج وتقديم الخدمات وتشتمل تكاليف حالات الفشل الداخلي على: ضياع في الزمن، تكاليف المراجعة والفحص، وتكاليف أعطال الأجهزة و الحاسبات.

ب) تكاليف الفشل الخارجي (External Failure) يقصد بها تكاليف الأخطاء التي يتم اكتـــشافها بعد تقديم الخدمة للعملاء وتتضمن تكاليف الضمان، ومعالجة شكاوى العملاء، وفقـــدان الـــسمعة الجيدة أمام العملاء.

٢- تكاليف التقييم (Appraisal Costs) وهي التكاليف المرتبطة بالفحص، الاختبار وأنـــشطة أخرى، الغرض منها اكتشاف الخدمات المعيبة أو التأكد من عدم وجود عيوب.

٣- تكاليف الوقاية أو منع الأخطاء (Prevention Costs) ويقصد بها التكاليف المتعلقة بمنـــع حدوث الأخطاء، وتشتمل تكاليف مثل : نظم التخطيط والإدارة، التدريب، إجراءات مراقبة الجودة .

---

(٩٠) مرسي، نبيل محمد،إستراتيجية الإنتاج والعمليات(مدخل استراتيجي)،الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،٢٠٠٢، ص ص٣٤٠-٣٤٢ .

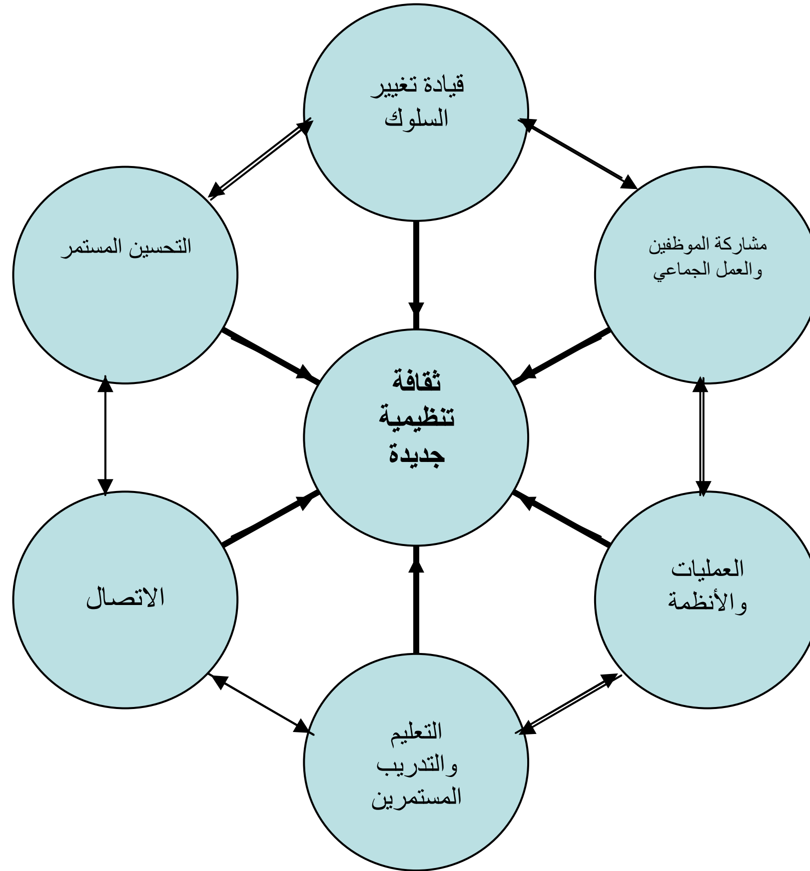
(٩١) حسن، محمد، بسام عزام، إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة والخطوط الموجهة لنظام الأيزو٤-٩٠٠١، دار الرضا، دمشق، ١٩٩٩ ص٤٠ .

إن عدم رضا الموظف يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة منخفضة تؤدي إلى عدم رضا العميل، وبالتالي إلى خسارة العميل وتحوله إلى مصرف آخر، ونشر معلومات سلبية عن المصرف وبالتالي إلى فقدان جزء من حصة السوق المصرفية وخسارة المصرف.

إن المصارف التي تتمتع بنظرة شمولية وتخطيط فعال طويل الأجل يجب أن تهتم لسلسة النتائج المترتبة عن سوء جودة الخدمات التي تقدمها.

يجب قياس العمليات بشكل مستمر وأن يشمل كافة العمليات المصرفية، وأن يكون مناسباً لكل أفراد الإدارة العليا والموظفين، إذ أن الثقافة المطلوبة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة لإدارة الجودة تتطلب الاهتمام الكامل بكل النواحي التي يمكن قياسها، وتلك التي تكون غير قابلة للقياس ودراسة تأثيرها جميعاً على الموظفين في المصرف.

فيما يلي الشكل رقم (١/٥) يمثل تفاعل العوامل المكونة للثقافة التنظيمية للمصرف



الشكل رقم (١/٥) العوامل المكونة للثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الشكل رقم (١/٥) أن تغيير الثقافة التنظيمية للمصرف وفق منظومة تفاعلية يتطلب وجود القيادة الراغبة في التغيير، بمشاركة الموظفين ويشمل جميع العمليات والأنظمة، بوجود التعليم والتدريب المتواصلين، معتمدين على وسائل اتصال متطورة والاستمرار في عملية التحسين.

٥ – ٨: نتائج تقويم الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة (اختبار الفرضية الثانية):

اختبار الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

ويوضح الجدول رقم (٤/٥) نتائج اختبار الفرضية الثانية .

الجدول رقم (٤/٥) نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الثانية

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	متوسط الخطأ المعياري Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
٢,٥٩٣٢	.٤١٧٧٤	.٠٥٩٦٨	-٦,٨١٧	١٩٥	.٠٠٠	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (٤/٥) أن احتمال t المحسوب (Sig (٢- tailed ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ وبالتالي توجد فروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه : توجد فروق معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة وبين الثقافة التنظيمية المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة .

وسيتم تناول الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودراستها في مختلف المصارف محل الدراسة.

ويبين الجدول التالي تكرارات الإجابات للموظفين على بنود الاستبيان والمتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية للمصارف.

الجدول رقم (٥/٥)

تكرارات إجابات الموظفين عن بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية

الفرضية	رقم السؤال	درجة الموافقة										الأنحراف المعياري	الخطأ المعياري
		١		٢		٣		٤		٥			
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية	١	٣٦	١٨,٤	٧٦	٣٨,٨	٢٠	١٠,٢	٥٦	٢٨,٦	٨	٤,١	١,٢٠٤	.١٧٢
	٢	٤٠	٢٠,٤	١٠٤	٥٣,١	٣٢	١٦,٣	١٢	٦,١	٨	٤,١	.٩٧٩	.١٤٠
	٣	٣٦	١٨,٤	٦٤	٣٢,٧	٤٠	٢٠,٤	٤٠	٢٠,٤	١٦	٨,٢	١,٢٣١	.١٧٦
	٤	٦٤	٣٢,٧	٩٢	٤٦,٩	٣٢	١٦,٣	٤	٢,٠	٤	٢,٠	.٨٧٦	.١٢٥
	٥	٣٢	١٦,٣	٨٤	٤٢,٩	٤٤	٢٢,٤	٢٨	١٤,٣	٨	٤,١	١,٠٦٣	.١٥٢
	٦	٤٠	٢٠,٤	١٠٠	٥١,٠	٤٨	٢٤,٥	٤	٢,٠	٤	٢,٠	.٨٤٢	.١٢٠
	٧	٣٢	١٦,٣	٦٠	٣٠,٦	٦٠	٣٠,٦	٣٦	١٨,٤	٨	٤,١	١,٠٩٣	.١٥٦
	٨	٢٤	١٢,٢	٧٦	٣٨,٨	٣٦	١٨,٤	٥٦	٢٨,٦	٤	٢,٠	١,٠٨٤	.١٥٥
	٩	٢٨	١٤,٣	٦٠	٣٠,٦	٧٢	٣٦,٧	٣٢	١٦,٣	٤	٢,٠	.٩٩٦	.١٤٢
	١٠	٢٤	١٢,٢	٦٨	٣٤,٧	٩٢	٤٦,٩	١٢	٦,١	٠	٠	.٧٩٣	.١١٣
	١١	٤٠	٢٠,٤	٥٦	٢٨,٦	٥٢	٢٦,٥	٢٨	١٤,٣	٢٠	١٠,٢	١,٢٥١	.١٧٩
الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية	١٢	٣٦	١٨,٤	٥٢	٢٦,٥	٦٠	٣٠,٦	٣٦	١٨,٤	١٢	٦,١	١,١٦٢	.١٦٦
	١٣	٤٨	٢٤,٥	٦٨	٣٤,٧	٢٤	١٢,٢	٢٨	١٤,٣	٢٨	١٤,٣	١,٣٨٣	.١٩٨
	١٤	٣٦	١٨,٤	٥٢	٢٦,٥	٣٦	١٨,٤	٤٠	٢٠,٤	٣٢	١٦,٣	١,٣٧٣	.١٩٦
	١٥	١٢	٦,١	٤٤	٢٢,٤	٨٨	٤٤,٩	٢٨	١٤,٣	٢٤	١٢,٢	١,٠٦٠	.١٥١
	١٦	٢٨	١٤,٣	٨٨	٤٤,٩	٣٦	١٨,٤	٣٦	١٨,٤	٨	٤,١	١,٠٨٢	.١٥٥
	١٧	٤٠	٢٠,٤	٥٦	٢٨,٦	٦٠	٣٠,٦	١٦	٨,٢	٢٤	١٢,٢	١,٢٥٣	.١٧٩
الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية	١٨	٣٦	١٨,٤	٩٦	٤٩,٠	٣٢	١٦,٣	٢٨	١٤,٣	٤	٢,٠	١,٠٠٨	.١٤٤
	١٩	٢٤	١٢,٢	٦٠	٣٠,٦	٧٢	٣٦,٧	٣٢	١٦,٣	٨	٤,١	١,٠٢٥	.١٤٦
	٢٠	٣٢	١٦,٣	٨٤	٤٢,٩	٤٤	٢٢,٤	٣٦	١٨,٤	٠	٠	.٩٧٩	.١٤٠
	٢١	٤٤	٢٢,٤	٩٦	٤٩,٠	١٢	٦,١	٣٢	١٦,٣	١٢	٦,١	١,١٨٢	.١٦٩
	٢٢	٤٨	٢٤,٥	٨٠	٤٠,٨	١٢	٦,١	٤٤	٢٢,٤	١٢	٦,١	١,٢٥٩	.١٨٠
الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية	٢٣	٤٤	٢٢,٤	٧٢	٣٦,٧	٢٠	١٠,٢	٤٠	٢٠,٤	٢٠	١٠,٢	١,٣٢٢	.١٨٩
	٢٤	٥٦	٢٨,٦	٨٤	٤٢,٩	٨	٤,١	٤٨	٢٤,٥	٠	٠	١,١٢٨	.١٦١
	٢٥	٦٤	٣٢,٧	٤٨	٢٤,٥	٤٤	٢٢,٤	٤٠	٢٠,٤	٠	٠	١,١٤٠	.١٦٣
	٢٦	٣٦	١٨,٤	٩٦	٤٩,٠	٣٢	١٦,٣	٢٨	١٤,٣	٤	٢,٠	١,٠٠٨	.١٤٤

	٢٧	٤٠	٢٠,٤	٣٤	٣٤,٧	٢٨	٢٨,٦	١٠	١٠,٢	٦	٦,١	١,١٢٠	.١٦٠
	٢٨	٦٤	٣٢,٧	٣٢	٣٢,٧	٨	٨,٢	٢٢	٢٢,٤	٤	٤,١	١,٢٦٥	.١٨١
	٢٩	٦٢	٣٦,٧	٢٨	٢٨,٦	٤	٤,١	٢٢	٢٢,٤	٨	٨,٢	١,٣٩٥	.١٩٩
	٣٠	٨٠	٤٠,٨	٤٤	٤٤,٩	٦	٦,١	٦	٦,١	٢	٢,٠	.٩٤٣	.١٣٥
	٣١	٤٠	٢٠,٤	٨	٨,٢	٠	٠	٢٨	٢٨,٦	٤٢	٤٢,٩	١,٣١٨	.١٨٨

٥ – ٨ – ١: نتائج تقويم الأنماط القيادية السائدة في المصارف محل الدراسة (اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية)

سيتم اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية السائدة في المصارف محل الدراسة، والأنماط القيادية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (٥/٦): متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
١	يتم اختيار الموظفين للعمل في المصرف على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم للعمل في الأقسام	٢,٦١	– ٢,٢٥٤	.٠٢٩	معنوية
٢	تتعامل إدارة مصرفكم مع الموظفين على أساس أنهم ليسوا سلبيين بطبيعتهم وأنهم لا يتهربون من المسؤولية	٢,٢٠	– ٥,٦٩٤	.٠٠٠	معنوية
٣	يستخدم مصرفكم معايير موضوعية لقياس أداء الموظفين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء .	١,٩٤	– ٨,٤٨٢	.٠٠٠	معنوية
٤	يتم تقييم الموظف في مصرفكم و ترقيته على أساس النتائج المحققة.	٢,٦٧	– ١,٨٥٦	.٠٧٠	غير معنوية
٥	تؤمن إدارة مصرفكم بأن الجودة تتحقق من خلال الوقاية.	٢,٤٧	– ٣,٤٩٥	.٠٠١	معنوية
٦	يوجد قياس دوري منتظم لجودة العمليات.	٢,١٤	– ٧,١٢٩	.٠٠٠	معنوية
٧	تعتمد إدارة مصرفكم على الرقابة الذاتية.	٢,٦٣	–	.٠٢٣	معنوية

			٢,٣٥٢		
٨	تطبق إدارة المصرف مفهوم التدوير الوظيفي.	٢,٦٩	– ١,٩٧٧	.٠٥٤	غير معنوية
٩	تجتمع إدارة مصرفكم مع مجموعات من العمـــلاء للتعرف أكثر على احتياجات العميل	٢,٦١	– ٢,٧٢٥	.٠٠٩	معنوية
١٠	تهتم إدارة مصرفكم بتكاليف الجودة الرديئة	٢,٤٧	– ٤,٦٨٢	.٠٠٠	معنوية
١١	تشجع إدارة مصرفكم قيام فرق للجودة .	٢,٩٨	٠,١٣٣ –	.٠٠٠	معنوية

يتضح من الجدول رقم (٦/٥) انخفاض متوسطات معظم بنود الاستبيان المتعلقـــة بالفرضـــية الفرعية الأولى للفرضية الثانية عن متوسط المقياس test value =٣، كما يتضح أن جميـــع الفروق معنوية.

إلا أنه تقوم إدارات المصارف بتقييم الموظف وترقيته على أساس النتائج المحققة ولكن بالحدود الدنيا، كما تقوم إدارات المصارف بتدوير الموظفين ونقلهم بين الأقسام المختلفة للمصرف ولكن ليس بدرجة كبيرة.

ويوضح الجدول (٧/٥) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

الجدول رقم (٧/٥) اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	متوسط الخطأ المعياري Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
٢,٧١٠٢	.٥٦٥٤١	.٠٨٠٧٧	-٣,٥٨٨	١٩٥	.٠٠١	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (٧/٥) أن المتوسط ٢,٧١٠٢ أصغر من المتوسط المـــستخدم (٣) وأن احتمال t المحسوب (sig (٢-tailed ٠,٠٠١ أقل من مستوى المعنويـــة المـــستخدم ٠,٠٥ و بالتالي توجد فروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض الفرضـــية الابتدائيـــة، ونقبـــل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأنماط القياديـــة الـــسائدة فـــي المصارف محل الدراسة والأنماط القيادية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ولمعرفة فيما إذا كانت المصارف محل الدراسة على نفس المـــستوى فـــي أنماطهـــا القياديـــة وممارسات إداراتها فقد تم إجراء اختبار تحليل تباين أحادي الاتجـــاه (ANOVA) جـــاءت نتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(٨/٥): تحليل التباين أحادي الاتجاه المتعلق بالأنماط القيادية السائدة في المصارف جميعها

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	احتمال اختبار F المحسوب Sig
بين المجموعات	١٠,٣٥٥	٤	٢,٥٨٩	٢٢,٨٢٦	.٠٠٠
داخل المجموعات	٤,٩٩٠	١٩٤	.١١٣		
كلي	١٥,٣٤٥	١٩٥			

يلاحظ من الجدول(٨/٥) أن احتمال F المحسوب ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم٠,٠٥ وبالتالي توجد فروق معنوية والمصارف ليست على المستوى نفسه في الأنماط القيادية المتبعة.

ولمعرفة أي المصارف أفضل من غيرها في الأنماط القيادية المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم إجراء اختبار مقارنات متعددة لعينات مستقلة LSD، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٩/٥) اختبار مقارنات متعددة للأنماط القيادية السائدة في المصارف

اسم المصرف (I) NAME	أسماء المصارف المقارنة (J) NAME	متوسط الاختلاف Mean Difference (I- J)	الخطأ المعياري Std. Error	احتمالt المحسوب Sig.	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
المصرف التجاري السوري	المصرف العقاري	.١٢٠٠	.١٥٦٧٦	.٤٤٨	غير معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٤٩٥٠(*)	.١٤٠٨٨	.٠٠١	معنوية
	المصرف الزراعي	.٧٩١٤(*)	.١٤٧٨٩	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الصناعي	١,٢٣٢٥(*)	.١٤٠٨٨	.٠٠٠	معنوية
المصرف العقاري	المصرف التجاري السوري	-.١٢٠٠	.١٥٦٧٦	.٤٤٨	غير معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٣٧٥٠(*)	.١٨١٨٧	.٠٤٥	معنوية
	المصرف الزراعي	.٦٧١٤(*)	.١٨٧٣٦	.٠٠١	معنوية
	المصرف الصناعي	١,١١٢٥(*)	.١٨١٨٧	.٠٠٠	معنوية
مصرف	المصرف التجاري السوري	-.٤٩٥٠(*)	.١٤٠٨٨	.٠٠١	معنوية

التسليف الشعبي	المصرف العقاري	-.٣٧٥٠(*)	.١٨١٨٧	.٠٤٥	معنوية
	المصرف الزراعي	.٢٩٦٤	.١٧٤٢٩	.٠٩٦	غير معنوية
	المصرف الصناعي	.٧٣٧٥(*)	.١٦٨٣٨	.٠٠٠	معنوية
المصرف الزراعي	المصرف التجاري السوري	-.٧٩١٤(*)	.١٤٧٨٩	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-.٦٧١٤(*)	.١٨٧٣٦	.٠٠١	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	-.٢٩٦٤	.١٧٤٢٩	.٠٩٦	غير معنوية
	المصرف الصناعي	.٤٤١١(*)	.١٧٤٢٩	.٠١٥	معنوية
المصرف الصناعي	المصرف التجاري السوري	-١,٢٣٢٥(*)	.١٤٠٨٨	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-١,١١٢٥(*)	.١٨١٨٧	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	-.٧٣٧٥(*)	.١٦٨٣٨	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	-.٤٤١١(*)	.١٧٤٢٩	.٠١٥	معنوية

يتبين من الجدول رقم (٩/٥) ما يلي:

- بمقارنة المصرف التجاري السوري مع مصرف التسليف الشعبي والمصرف الصناعي والمصرف الزراعي يتبين وجود فروق معنوية بين المصرف التجاري وبين المصارف الأخرى المذكورة من حيث الأنماط القيادية المتبعة، ولا توجد فروق معنوية بين المصرف التجاري والمصرف العقاري من حيث الأنماط القيادية السائدة.

تعاني المصارف الحكومية بشكل عام من المركزية في وضع الخطط واتخاذ القرارات، فهي تتبع لإداراتها العامة من ناحية، والمصرف المركزي من ناحية ثانية، إلا أن المصرف التجاري يتميز عن بقية المصارف من حيث التجديد والتحديث المستمر ضمن الإمكانيات المتاحة فقد أصبح المصرف التجاري في الآونة الأخيرة لا يقبل الموظف للعمل في فروعه إلا بعد خضوعه لاختبارات للتأكد من قدراته وكفاءته في العمل المصرفي، بالإضافة إلى إجراء اختبارات دورية للموظفين كل ثلاثة أشهر من أجل تقييمهم ورفع مستوى أدائهم، ووجود الكاميرات الموزعة في كل أرجاء المصرف تساعد الإدارة في تنظيم العمل، والتنسيق بين جميع الأقسام منعاً لحدوث الازدحام،

أما المعايير التي تعتمدها المصارف الحكومية في الترفيع فهي القدم الوظيفي وتقييم يعود إلى إدارة المصرف، لكن هذا التقييم غير فعال عملياً، ويتميز المصرف التجاري عن جميع المصارف بنظام الحوافز التي يقدمها للموظفين والمستند إلى عدد العمليات والأرباح، حيث يتم توزيع ١,٥ % من

الأرباح كل شهر وقد تصل إلى ١٠٠٠٠ ليرة سورية للموظف، وتحرص إدارة المصرف التجاري على تدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة بشكل دوري منعاً للترهل الوظيفي من ناحية، ولكي يتقن كل موظف جميع تفاصيل العمل في المصرف من ناحية أخرى.

وجميع المصارف لا تجتمع بالعملاء بشكل مبرمج للتعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم.

- ✖ بمقارنة المصرف العقاري مع مصرف التسليف الشعبي والمصرف الزراعي والمصرف الصناعي يتبين وجود فروق معنوية بين المصرف العقاري وبقية المصارف المذكورة من حيث الأنماط القيادية السائدة، وتتمتع إدارة المصرف العقاري بالتنظيم وتوزيع المهام بين الأقسام، لكنها لا تركز على مفهوم الجودة في قياس العمليات أو في الخدمات المقدمة، أما الحوافز أو ما يسمى بالعلاوات الإنتاجية فتعطى وفق تقييم يعود للمدير ومسؤول النقابة ولا تتجاوز مبلغ ٢٢٠٠ ليرة سورية كل ثلاثة أشهر.

أما التدوير الوظيفي فهو مستخدم ولكن ليس بشكل مبرمج، ولا تجتمع إدارة المصرف العقاري مع العملاء، ولا تهتم بمفهوم التكاليف الناتجة عن تقديم خدمات رديئة لا ترضي العملاء.

- ✖ بالمقارنة بين مصرف التسليف الشعبي والمصرف الزراعي يتبين وجود فروق غير معنوية بينهما من حيث الأنماط القيادية السائدة.
- ✖ بمقارنة مصرف التسليف الشعبي والمصرف الصناعي يتبين وجود فروق معنوية من حيث الأنماط القيادية السائدة .

وبنتيجة الدراسة الميدانية اتضح بأن إدارات مصرف التسليف الشعبي والمصرف الزراعي والمصرف الصناعي، تقوم بممارسة أعمالها برتابة دون تحديث بسبب روتينية الأعمال والخدمات التي يقدمونها، بالإضافة إلى الفجوة بين الإدارة والموظفين.

٥ – ٨– ٢ :نتائج تقويم العادات والتقاليد السائدة (اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية):

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين العادات والتقاليد والأفكار السائدة في المصارف محل الدراسة، مع العادات والتقاليد المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وفيما يلي الجدول رقم (١٠/٥) يوضح متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالعادات والتقاليد

جدول رقم (١٠/٥) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%	Sig. (٢-tailed)	t	المتوسط Mean	السؤال	
غير معنوية	.٠٥٨	-١,٩٤٢	٢,٦٥	*يؤمن الموظفون في مصرفكم بالعمل الجماعي*	١٢
غير معنوية	.٠٥٥	-١,٩٦٨	٢,٦٧	يعطى الموظفون في كل مستويات المصرف فرصة تقويم أداء إدارة المصرف	١٣
معنوية	.٠٤٤	-٢,٠٦٦	٢,٥٩	يتم تكريم الموظفين الجيدين.	١٤
غير معنوية	.٦٠٥	-.٥٢٠	٢,٩٠	يشعر الموظف في مصرفكم بالاستقرار الوظيفي.	١٥
غير معنوية	.٧٨٩	.٢٧٠	٣,٠٤	يتقبل الموظف انتقادات الآخرين .	١٦
معنوية	٠,٠٤٦	-٢,٠٥٢	٢,٦٣	يوجد تفويض فعال للسلطة في كافة المستويات	١٧

يتضح من الجدول رقم (١٠/٥) انخفاض متوسطات إجابات الموظفين على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية عن المتوسط (٣) ما عدا البند رقم ١٦ حيث ارتفع متوسط إجابات الموظفين إلى ٣,٠٤ وكانت لفروق غير معنوية أي أن الموظفين يتقبلون الانتقادات ، إلا أنه يعطى الموظفون فرصة تقويم أداء إدارة المصرف لكن ليس إلى حد كبير، ولا يكرم الموظف الجيد (يوجد فروق معنوية)، ولا يوجد تفويض فعال للسلطة، ويشعر الموظفون بالاستقرار الوظيفي إلى حد ما ويتقبلون الانتقادات.

يوضح الجدول (١١/٥) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

الجدول رقم (١١/٥) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

معنوية الفروق بدرجةثقة٩٥%	Sig. (٢-tailed)	درجات الحرية df	t	متوسط الخطأ المعياري Std. Error Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط Mean
معنوية	.٠١٥	١٩٥	-٢,٥٢٥	.٠٩٠٥٤	.٦٣٣٧٧	٢,٧٧١٤

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (١١/٥) أن احتمال t المحسوب (sig (٢-tailed ٠,٠١٥ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ وبالتالي نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه: توجد فروق معنوية بين العادات والتقاليد والأفكار السائدة في المصارف محل الدراسة، مع العادات والتقاليد المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ولمعرفة فيما إذا كانت المصارف محل الدراسة على نفس المستوى في العادات والتقاليد السائدة

فيها بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم إجراء اختبار ANOVA تحليل تباين أحادي الاتجاه .ويوضح الجدول رقم (١٢/٥) تحليل تباين أحادي الاتجاه للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

جدول رقم (١٢/٥): تحليل التباين أحادي الاتجاه المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	احتمال اختبار F المحسوب
بين المجموعات	١١,٤٥٧	٤	٢,٨٦٤	١٦,١٠٨	.٠٠٠
داخل المجموعات	٧,٨٢٣	١٩١	.١٧٨		
كلي	١٩,٢٨٠	١٩٥			

يتضح من الجدول(١٢/٥) أن احتمال F المحسوب ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ وبالتالي توجد فروق معنوية، والمصارف ليست على نفس المستوى في العادات والتقاليد السائدة فيها بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولمعرفة أي المصارف أفضل من غيرها في عاداتها وتقاليدها المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم إجراء اختبار مقارنات متعددة لعينات مستقلة LSD وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (١٣/٥) كما يلي:

الجدول رقم (١٣/٥): اختبار مقارنات متعدد للعادات والتقاليد السائدة في المصارف

اسم المصرف (I) NAME	أسماء المصارف المقارنة (J) NAME	متوسط الاختلاف Mean Difference (I- J)	الخطأ المعياري Std. Error	احتمال t المحسوب Sig.	معنوية الفروق بدرجة ثقة ٩٥%
المصرف التجاري السوري	المصرف العقاري	-.٣٢٣٣	.١٩٦٢٨	.١٠٧	غير معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٩٣٥٠(*)	.١٧٦٤٠	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	١,٠٥٢٩(*)	.١٨٥١٨	.٠٠٠	معنوي
	المصرف الصناعي	.٤٦٠٠(*)	.١٧٦٤٠	.٠١٢	معنوي
المصرف العقاري	المصرف التجاري السوري	.٣٢٣٣	.١٩٦٢٨	.١٠٧	غير معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	١,٢٥٨٣(*)	.٢٢٧٧٣	.٠٠٠	معنوي
	المصرف الزراعي	١,٣٧٦٢(*)	.٢٣٤٦٠	.٠٠٠	معنوي
	المصرف الصناعي	.٧٨٣٣(*)	.٢٢٧٧٣	.٠٠١	معنوي
مصرف التسليف الشعبي	المصرف التجاري السوري	-.٩٣٥٠(*)	.١٧٦٤٠	.٠٠٠	معنوي
	المصرف العقاري	-١,٢٥٨٣(*)	.٢٢٧٧٣	.٠٠٠	معنوي
	المصرف الزراعي	.١١٧٩	.٢١٨٢٤	.٥٩٢	غير معنوية
	المصرف الصناعي	-.٤٧٥٠(*)	.٢١٠٨٤	.٠٢٩	معنوي
المصرف الزراعي	المصرف التجاري السوري	-١,٠٥٢٩(*)	.١٨٥١٨	.٠٠٠	معنوي
	المصرف العقاري	-١,٣٧٦٢(*)	.٢٣٤٦٠	.٠٠٠	معنوي
	مصرف التسليف الشعبي	-.١١٧٩	.٢١٨٢٤	.٥٩٢	غير معنوية
	المصرف الصناعي	-.٥٩٢٩(*)	.٢١٨٢٤	.٠٠٩	معنوي
المصرف الصناعي	المصرف التجاري السوري	-.٤٦٠٠(*)	.١٧٦٤٠	.٠١٢	معنوي
	المصرف العقاري	-.٧٨٣٣(*)	.٢٢٧٧٣	.٠٠١	معنوي
	مصرف التسليف الشعبي	.٤٧٥٠(*)	.٢١٠٨٤	.٠٢٩	معنوي
	المصرف الزراعي	.٥٩٢٩(*)	.٢١٨٢٤	.٠٠٩	معنوي

يتبين من الجدول رقم (١٣/٥) :

- بمقارنة المصرف التجاري السوري مع مصرف التسليف الشعبي و المصرف الصناعي والمصرف الزراعي يتبين وجود فروق معنوية بين المصرف التجاري والمصارف الأخرى المذكورة من حيث العادات والتقاليد السائدة ، ولا توجد فروق معنوية بين المصرف التجاري والمصرف العقاري من حيث العادات والتقاليد السائدة.

إن المصرف التجاري يتفوق على مصرف التسليف الشعبي والمصرف الزراعـــي والمــصرف الصناعي من حيث العادات والتقاليد السائدة المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهذا يعود إلى أن الأجواء التي يعمل فيها المصرف التجاري، وطريقة أداء الموظفين تجعل أسرة المصرف متقاربة أكثر، ويناقش الموظفون مشاكلهم من خلال ممثليهم في النقابة ،كما أن تنظيم العمل فـــي المصرف و سير الأعمال بانسياب وعدم وجود حالة الازدحام الموجودة في المصارف الأخـــرى يجعل الموظفين قادرين على التواصل مع بعضهم هذا من ناحية ومن ناحية أخـــرى فـــإن نظـــام الحوافز في التجاري والتي تحفز الموظفين على القيام بأعمالهم والحرص علـــى أداء واجبـــاتهم بالطريقة المثلى ، بالإضافة إلى أن نظام الطبابة المستخدم يخلق حالة من التكافل الاجتماعي بـــين الموظفين.

- بالمقارنة بين المصرف العقاري ومصرف التـــسليف الـــشعبي والمـــصرف الزراعـــي والمصرف الصناعي يتبين انه توجد فروق معنوية بين العقاري والمصارف الأخرى المذكورة من حيث العادات والتقاليد السائدة.

إن الموظفين في المصرف العقاري يشعرون بالاستقرار في عملهم وهم يتقبلون الانتقادات البناءة ويساعد نظام الحوافز إلى حد ما في تحفيزهم على العمل .

- بمقارنة مصرف التسليف الشعبي مع المصارف الأخرى المدروسة يتبين أنه أقل المصارف توافقاً مع العادات والتقاليد المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة ويعود السبب في ذلـــك إلـــى انخفاض مستوى التقنية المستخدمة، وانعدام تفويض السلطة، وعدم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة من خلال تقديم الاقتراحات لتحسين أساليب وطرق العمل.
- وإن ظروف العمل في المصرف الصناعي والمصرف الزراعي تشابه مـــصرف التـــسليف الشعبي باستثناء انخفاض عدد العملاء.

٥ – ٨ – ٣ نتائج تقويم البرامج التدريبية المطبقة في المصارف محل الدراسة (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية)

سيتم اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تقنيات التدريب المطبقة في المصارف محل الدراسة وتقنيات التدريب المطلوب تطبيقها لتتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يوضح الجدول رقم (١٤/٥) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية.

جدول رقم (١٤/٥): متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
١٨	توجد برامج تدريبية مستمرة للموظفين في جميع المستويات .	٣,٤٥	٣,٠٦٣	.٠٦١	غير معنوية
١٩	تهدف البرامج التدريبية إلى حل المشكلات وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.	٢,٥٩	-٢,١٦٢	.٠٠١	معنوية
٢٠	يتم التدريب على العمليات أثناء العمل.	٢,٢٤	-٤,٦٨٦	.٠٠٠	معنوية
٢١	تنسجم أهداف مصرفكم مع أهداف الموظفين ومصالحهم.	٢,٣١	-٤,٢٦٠	.٠٠٠	معنوية
٢٢	يتم تقويم العملية التدريبية في مراحل التدريب كافة.	٢,٣٣	-٤,٦٧٧	.٠٠٠	معنوية

يتضح من الجدول رقم (٥/١٤) انخفاض متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية عن متوسط المقياس test value =٣ ،كما يتضح أن جميع الفروق معنوية أما فيما يتعلق بالسؤال المتعلق بوجود برامج تدريبية فقد ارتفع متوسط الإجابات وكانت الفروق غير معنوية أي أنه توجد برامج تدريبية ولكن ليس بدرجة كافية.

يوضح الجدول (٥/١٥) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية .

الجدول رقم (٥/١٥) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	متوسط الخطأ المعياري Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (٢-tailed)	الفروق
٢,٣٩٨٠	.٦٨٠٦٨	.٠٩٧٢٤	-٦,١٩١	١٩٥	.٠٠٠	معنوية

المصدر: **نتائج الدراسة الميدانية**

يتضح من الجدول رقم (٥/١٥) أن احتمال t المحسوب (Sig (٢- tailed ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ و بالتالي توجد فروق معنوية، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد فروق معنوية بين تقنيات التدريب المستخدمة في المصارف محل الدراسة وبين تقنيات التدريب المتوافقة مع مدخل إدارة الجودة الشاملة .

ولمعرفة فيما إذا كانت المصارف على نفس المستوى من حيث تقنيات التدريب المطبقة وتوافقها مع إدارة الجودة الشاملة فقد تم إجراء اختبار تحليل تباين أحادي الاتجاه جاءت نتائجه موضحة في الجدول رقم (٥/١٦).

جدول رقم (٥/١٦): تحليل التباين أحادي الاتجاه المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

احتمال اختبار F المحسوب	F	متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of	

	Squares				Sig
بين المجموعات	٨,٠٧٨	٤	٢,٠٢٠	٦,٢٧٥	.٠٠٠
داخل المجموعات	١٤,١٦٢	١٩١	.٣٢٢		
كلي	٢٢,٢٤٠	١٩٥			

يتضح من الجدول رقم (١٦/٥) نلاحظ أن احتمال F المحسوب ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ وبالتالي توجد فروق معنوية، والمصارف ليست على نفس المستوى في تقنيات التدريب المستخدمة

ولمعرفة أي المصارف تفوق غيرها في تطبيق تقنيات للتدريب المتوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم إجراء اختبار مقارنات متعدد لعينات مستقلة LSD وجاءت نتائجه موضحة في الجدول رقم(١٧/٥):

الجدول رقم (١٧/٥): اختبار مقارنات متعدد لعينات مستقلة للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

اسم المصرف (I) NAME	أسماء المصارف المقارنة (J) NAME	متوسط الاختلاف Mean Difference (I- J)	الخطأ المعياري Std. Error	احتمالt المحسوب Sig.	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
المصرف التجاري السوري	المصرف العقاري	.٨٣٦١(*)	.٢١٩٤٦	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٥٢٥٠(*)	.١٩٧٢٤	.٠١١	معنوية
	المصرف الزراعي	.١٦٧٩	.٢٠٧٠٥	.٤٢٢	غير معنوية
	المصرف الصناعي	.٨٧٠٨(*)	.١٩٧٢٤	.٠٠٠	معنوية
المصرف العقاري	المصرف التجاري السوري	-.٨٣٦١(*)	.٢١٩٤٦	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	١,٣٦١١(*)	.٢٥٤٦٣	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	١,٠٠٤٠(*)	.٢٦٢٣١	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الصناعي	-.٠٣٤٧	.٢٥٤٦٣	.٨٩٢	غير معنوية
مصرف التسليف الشعبي	المصرف التجاري السوري	-.٥٢٥٠(*)	.١٩٧٢٤	.٠١١	معنوية
	المصرف العقاري	-١,٣٦١١(*)	.٢٥٤٦٣	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	-.٣٥٧١	.٢٤٤٠٢	.١٥٠	غير معنوية
	المصرف الصناعي	-١,٣٩٥٨(*)	.٢٣٥٧٤	.٠٠٠	معنوية
المصرف الزراعي	المصرف التجاري السوري	-.١٦٧٩	.٢٠٧٠٥	.٤٢٢	غير معنوية
	المصرف العقاري	-١,٠٠٤٠(*)	.٢٦٢٣١	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٣٥٧١	.٢٤٤٠٢	.١٥٠	غير معنوية
	المصرف الصناعي	-١,٠٣٨٧(*)	.٢٤٤٠٢	.٠٠٠	معنوية
المصرف الصناعي	المصرف التجاري السوري	-.٨٧٠٨(*)	.١٩٧٢٤	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	.٠٣٤٧	.٢٥٤٦٣	.٨٩٢	غير معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	١,٣٩٥٨(*)	.٢٣٥٧٤	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	١,٠٣٨٧(*)	.٢٤٤٠٢	.٠٠٠	معنوية

يتضح من الجدول رقم (١٧/٥) أنه :

- بمقارنة المصرف التجاري السوري مع المصرف العقاري ومصرف التسليف والمصرف الصناعي يتبين أنه توجد فروق معنوية لصالح المصرف التجاري، وبمقارنته مع المصرف الزراعي يتبين أنه لا توجد فروق معنوية بينهما من حيث تقنيات التدريب المستخدمة.

أقام المصرف التجاري دورات تدريبية للموظفين لينالوا شهادة قيادة الحاسوب (ICDL) شملت جميع الموظفين، حرصاً منه على التأكد من إتقان الموظفين التعامل مع أجهزة الحاسب، كما أنه يقيم دورات لتعلم للغات، وأحياناً تقام دورات في دمشق حول مواضيع العمل المصرفية ولم تتناول البرامج التدريبية في أي منها جوانب الجودة أثناء تقديم الخدمات المصرفية.

- أما المصرف الزراعي فقد أقام دورات تدريبية حول مهام الأعمال وكانت هذه البرامج فعالة إلا أنها لم تتناول جوانب الجودة .
- أما المصرف الصناعي فإنه يقيم دورات تدريبية في التحليل المالي والتسويق المصرفي، يرشح الموظفون لهذه الدورات حسب اختصاص كل موظف .

وبشكل أقل تواتراً تقام دورات تدريبية في المصرف العقاري ومصرف التسليف الشعبي وهذه الدورات ليست موجهة نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مباشر.

٥- ٨-٤ نتائج تقويم درجة رضا الموظفين عن العمل في المصارف محل الدراسة (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية):

سيتم اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين رضا الموظفين عن العمل في المصارف محل الدراسة، ورضا الموظفين المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويوضح الجدول (١٨/٥) متوسطات درجات بنود الاستبيان الموزع على الموظفين والمتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

جدول رقم (١٨/٥) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
٢٣	تحترم إدارة مصرفكم المعتقدات الدينية للموظفين .	٣,٣٥	٣,١١٩	٠.٠٠١	*معنوية*
٢٤	يتناسب نظام الأجور والحوافز المتبع في مصرفكم مع رغبات وحاجات الموظفين	٢,٤٧	– ٣,٣١٧	٠.٠٠٢	معنوية
٢٥	يشعر الموظف في مصرفكم بأنه عنصر فاعل و أساسي في المصرف .	٢,٣٣	– ٣,٧٢٨	٠.٠٠١	معنوية
٢٦	لدى الموظف في مصرفكم استعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي بشكل طوعي.	٢,٣٧	– ٣,١٧٥	٠.٠٠٣	معنوية
٢٧	تتوافر ظروف صحية ملائمة للعمل في المصرف.	٣,٨٤	٨,٦٣٤	٠,٠٦٠	غير معنوية
٢٨	يتعامل الموظف في مصرفكم مع الاستفسارات والطلبات والشكاوى بروح إيجابية .	٢,٣٧	– ٣,٣٦٠	٠.٠٠٢	معنوية

يلاحظ من الجدول رقم (١٨/٥) انخفاض متوسطات معظم بنود الاستبيان عن متوسط المقياس(٣) ووجود فروق معنوية، كما يلاحظ ارتفاع متوسط بنود الاستبيان المتعلقة بتوافر ظروف صحية ملائمة للعمل،واحترام إدارات المصارف المدروسة للمعتقدات الدينية للموظفين .

ويوضح الجدول (١٩/٥) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

الجدول رقم (١٩/٥) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	متوسط الخطأ المعياري Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجةثقة٩٥%
٢,٢٨٥٧	.٧٣٥١٩	.١٠٥٠٣	-٦,٨٠١	١٩٥	.٠٠٠	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (١٩/٥) أن احتمال t المحسوب (Sig (٢- tailed ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ وبالتالي توجد فروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه : توجد فروق معنوية بين مفهوم رضا الموظفين عن العمل في المصارف محل الدراسة، وبين رضا الموظفين بما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة .

ولمعرفة فيما إذا كانت المصارف متساوية في تحقيق رضا الموظفين تم إجراء اختبار (ANOVA) وجاءت النتائج على النحو الآتي المبين في الجدول رقم (٢٠/٥):

جدول رقم (٢٠/٥): تحليل التباين أحادي الاتجاه المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	احتمال اختبار F المحسوب Sig
بين المجموعات	٦,٤٨٥	٤	١,٦٢١	٣,٦٦٦	.٠١٢
داخل المجموعات	١٩,٤٥٩	١٩١	.٤٤٢		
كلي	٢٥,٩٤٤	١٩٥			

يلاحظ من الجدول رقم (٢٠/٥) أن احتمال F المحسوب ٠,٠١٢ أقل من مستوى المعنوية المستخدم٠,٠٥ وبالتالي توجد فروق معنوية، ولا تتساوى المصارف في درجة تحقيق رضا موظفيها بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ولمعرفة أي المصارف تتفوق على غيرها في تحقيقها لرضا موظفيها تم إجراء اختبار مقارنات

متعددة لعينات مستقلة LSD وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي رقم (٢١/٥):

الجدول رقم(٥/٢١): اختبار مقارنات متعدد للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية

اسم المصرف (I) NAME	أسماء المصارف المقارنة (J) NAME	متوسط الاختلاف Mean Difference (I- J)	الخطأ المعياري Std. Error	t احتمال المحسوب Sig.	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
المصرف التجاري السوري	المصرف العقاري	.٤١١١(*)	.١٧٤٠٦	.٠٢٣	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٦٣٧٥(*)	.١٥٦٤٣	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	١,٣٥٤٨(*)	.١٦٤٢٢	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الصناعي	.٧٢٠٨(*)	.١٥٦٤٣	.٠٠٠	معنوية
المصرف العقاري	المصرف التجاري السوري	-.٤١١١(*)	.١٧٤٠٦	.٠٢٣	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	١,٠٤٨٦(*)	.٢٠١٩٥	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	١,٧٦٥٩(*)	.٢٠٨٠٤	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الصناعي	١,١٣١٩(*)	.٢٠١٩٥	.٠٠٠	معنوية
مصرف التسليف الشعبي	المصرف التجاري السوري	-.٦٣٧٥(*)	.١٥٦٤٣	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-١,٠٤٨٦(*)	.٢٠١٩٥	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	-.٧١٧٣(*)	.١٩٣٥٣	.٠٠١	معنوية
	المصرف الصناعي	.٠٨٣٣	.١٨٦٩٧	.٦٥٨	غير معنوية
المصرف الزراعي	المصرف التجاري السوري	-١,٣٥٤٨(*)	.١٦٤٢٢	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-١,٧٦٥٩(*)	.٢٠٨٠٤	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٧١٧٣(*)	.١٩٣٥٣	.٠٠١	معنوية
	المصرف الصناعي	-.٦٣٣٩(*)	.١٩٣٥٣	.٠٠٢	معنوية
	المصرف التجاري السوري	-.٧٢٠٨(*)	.١٥٦٤٣	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-١,١٣١٩(*)	.٢٠١٩٥	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	-.٠٨٣٣	.١٨٦٩٧	.٦٥٨	غير معنوية
	المصرف الزراعي	.٦٣٣٩(*)	.١٩٣٥٣	.٠٠٢	معنوية

يتبين من الجدول رقم (٥/٢١) ما يلي:

- بمقارنة المصرف التجاري السوري مع مصرف التسليف الشعبي والمصرف الصناعي والمصرف الزراعي والمصرف العقاري نلاحظ وجود فروق معنوية ويتفوق المصرف التجاري في إرضاء موظفيه عن غيره من المصارف، ويعود السبب في ذلك إلى أن المباني في كل فروع المصرف التجاري هي أبنية مصرفية تتوافر فيها جميع الشروط الفنية والصحية الملائمة للعمل، وتحترم إدارات المصارف المدروسة جميعها المعتقدات الدينية وتعطي هامشاً لممارسة المعتقدات الدينية، كما يتميز المصرف التجاري عن غيره من المصارف بنظام الحوافز الذي

يحصل عليه الموظفون والتي تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على العمل والحفاظ علـــى العملاء.

- إن الموظفين العاملين في المصرف العقاري هم أكثر رضـــا مـــن مـــوظفي مـــصرف التسليف الشعبي، بسبب حالة الازدحام الشديدة في ردهة المصرف وتصل إلى خـــارج المصرف، بالإضافة إلى عدم توفر تقنيات حديثة مثل أجهزة الربط بين الأقسام الداخلية للمصرف وما تزال أساليب الأداء قديمة.
- أما المصرف الزراعي وكذلك المصرف الصناعي فإن قدم بنائه من ناحيـــة، وضـــعف التقنيات المستخدمة، ضعف الحوافز، وعدم الاهتمام بمكافأة المجد ومعاقبة المسيء، كل ذلك جعل الموظفين غير راضين.

الفصل السادس

نظم المعلومات والعملاء

٦-١: نظم المعلومات

تتمتع نظم المعلومات المصرفية بخصوصية تميز المصارف عن غيرها من المؤسسات فهي تحتاج إلى معلومات متكررة يومياً مثل أسعار صرف العملات، معدل الزيادة والنقص في القروض اليومية ومقدارها، بالإضافة إلى مراقبة أعمال المصارف المنافسة الأخرى وسياساتها، خصوصاً في ضوء دخول المصارف الخاصة والإسلامية في السوق المصرفية السورية كمنافسين أقوياء يجذبون رؤوس الأموال الضخمة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن العمل المصرفي بحاجة إلى السرية في حالات كثيرة، وقد لا يكشف كل ما لديه من حقائق عن واقع العمل، فهناك حقائق يجب نشرها في نهاية كل عام والتي تخص المساهمين أو العملاء أو الحكومة، وهناك حقائق لا يحق للمصرف الكشف عنها إلا بموافقة أصحابها كتلك التي تخص أرصدة حسابات العملاء سواء كانوا أفراداً أو شركات. وتلعب نظم المعلومات الدور الأساسي في التخطيط والنجاح في اتخاذ القرارات الداخلية والقرارات الإستراتيجية وبالتالي لابد من التعامل مع معلومات تتمتع بقدر هام من الجودة لضمان تحقيق النجاح والاستمرارية، وتحقيق الأهداف المخططة سواء بالنسبة للمصرف في ارتفاع درجة أعماله وتحقيق الأرباح، أو من ناحية الموظفين لإرضائهم، أو من ناحية العملاء لخلق عملاء موالين للمصرف وحصولهم على خدمات تتمتع بجودة عالية تفوق مستوى رغباتهم وتوقعاتهم.

٦-١-١: أهمية نظم المعلومات وتعريفها

تزداد أهمية المعلومات يوماً بعد يوم في عصرنا الحديث الذي يطلق عليه " عصر المعلوماتية" ويعود ذلك للأسباب التالية:

- تفجر المعلومات بشكل لم تشهده البشرية سابقاً، وتعدد الوسائل التقنية المستخدمة.
- تطور وسائل الاتصالات الالكترونية مما سهل عملية نقل المعلومات عبر المسافات البعيدة.
- تطور صناعة الحاسبات الالكترونية التي ساعدت على تخزين كم كبير من المعلومات وسهلت الوصول إليها بسرعة.
- تطور التسويق المصرفي واعتماده على وسائل الاتصالات الحديثة كالانترنت.

إن مخرجات نظم المعلومات الإدارية التي ترد إلى المديرين في المصرف تساعدهم في تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وفي صنع القرارات الرشيدة وتجنب الوقوع في الأخطاء.

كما أن نظام المعلومات الجيد يعطي المصرف ميزة تنافسية في السوق الاقتصادية لأنــه يمــد الإدارة بالقدرة على التنبؤ بسياسات المنافسين واستخدام الاستراتيجيات المناسبة فــي الأوقــات المناسبة .

ويعرف نظام المعلومات Information System : بأنه النظام الذي يجمع الاحتياجات من البيانات والمعلومات، وتستخدم عناصره المادية والبشرية والبرمجية، في تجميــع وخــزن وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات لخدمة الأعمال الإدارية والوفاء باحتياجاتها في المواعيد المحددة وبالجودة والشمول المطلوبين.[٩٢]

يختص نظام المعلومات في المصرف بتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وبالتوقيت المناسب والنوعية المطلوبة، وذلك لخدمة أنظمة العمــل المــصرفية مثل التمويل، والأفراد، والبحوث والتطوير، وتقديم الخدمات المصرفية. ونظام المعلومات جزء من النظام الكلي للمصرف ويتكامل مع النظم الإدارية والوظيفية، ومخرجاتــه تمثــل الدعامــة الأساسية لمخرجات النظم الإدارية الخاصة بصنع القرار.

تعرف فاعلية نظام المعلومات بأنها: مدى قدرة نظام المعلومات على تحقيق الأهداف التنظيميــة بأقل تكلفة ممكنة، وتقاس فاعلية نظم المعلومات بمدى مساهمة نظام المعلومــات فــي تحقيــق الأرباح، وزيادة الحصة السوقية أو من خلال قياس رضا العميل عن النظام.[٩٣]

ويمكن تعريف الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بأنها : تطبيق مدخل إداري وتنظيمي شــامل ومتكامل مبني على مجموعة من الأسس التي تركــز طاقــات المــوارد البــشرية والماديــة والتكنولوجية المتاحة لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية بهــدف تلبيــة احتياجــات المصرف واحتياجات العملاء من المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة مع العمل على التحــسين المستمر لها.

٦ –١– ٢: نظم المعلومات المصرفية:

---

(٩٢) *شهيب، محمد علي، نظم المعلومات المالية، القاهرة ، ٢٠٠٤، ص ص ٤٥-٤٥*

- *عرب، يونس، التشريعات والقوانين المتعلقة بالانترنت في الدول العربية، مؤتمر معرض التكنولوجيا المصرفية والدولية، الأردن، ٢٠٠٢ ورقة عمل .*

(٩٣) *السالم، ملكاوي، مؤيد، نازم، أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الأول،٢٠٠٤ ص ص١٦١-١٨٤*

تقسم نظم المعلومات الإدارية بحسب المجالات الوظيفية المتخصصة في المصارف إلى :

٦-٢-١: نظام معلومات صناعة الخدمة المصرفية Bank Services Industry Information System

يختص هذا النظام بجمع البيانات المتعلقة بالمصرف من حيث الأنشطة الخدمية والإنتاجية المتنوعة، والعلاقات القائمة بينه وبين البيئة الخارجية، ومعالجتها ونقل المعلومات إلى مراكز صنع القرار وفق الاحتياجات والتوقيت المطلوب. (٩٤)

أ- مدخلاته هي : بيانات التنبؤ بالطلب، مكالمات إنتاج الخدمات المصرفية، الموارد البشرية، التشريعات والقوانين والعوامل الاقتصادية .

ب- العمليات: جمع، فرز، ترتيب، تصنيف، حساب، تخزين، استرجاع، معالجة.

ت- مخرجاته هي : معلومات عن تكاليف الخدمة المصرفية وعن جودتها، ومعلومات موجهة للبيئة الخارجية .

٦-١-٢-٢ نظام معلومات الموارد البشرية Human Resources Information System

يتألف نظام معلومات الموارد البشرية من العناصر التالية:

أ- تتكون مدخلات نظام المعلومات البشرية من مصدرين:

- بيئة المصرف الداخلية والمكونة مما يلي:

- نظام الرواتب والأجور في المصرف ويختص بجمع البيانات التي تتعلق بالرواتب والأجور .
- نظام شؤون العاملين بالمصرف: مثل التعيين والإجازات العادية والمرضية والنقل والترفيع .
- نظام السجلات المصرفية: وهي عبارة عن قاعدة بيانات تحتوي على البيانات المتعلقة بالأعمال السابقة وأرشيف المصرف.
- نظام توصيف الوظائف المصرفية : يتضمن جمع البيانات حول متطلبات كل وظيفة والمهام التي سيقوم بها شاغل الوظيفة .
- نظام التدريب المصرفي: جمع البيانات عن عملية التدريب وأساليبه وتقنياته، واحتياجات المصرف من التدريب.

---

(٩٤) *عبد الحميد،عبد المطلب،**مرجع سبق ذكره**، ص ص١٩٧-٢٠٠ .*

• بيئة المصرف الخارجية: العوامل الاقتصادية والسياسية والتشريعات والقوانين والنقابات العمالية، ومكاتب العمل والاستخدام.

ب - العمليات: وهي عمليات تسجيل وترتيب وتصنيف البيانات ومعالجتها وتحديثها تخزينها واستعادتها .

جـ - أما مخرجاته هي: جداول وتقارير تفصيلية، تشمل ما يلي:

- معلومات عن الموظفين الحاليين من حيث متوسط العمر والجنس، ومعدل الشهادات والقدم الوظيفي.

- معلومات عن احتياجات المصرف من التدريب، ونوعية التدريب الذي يحتاجونه والمدربين واختصاصاتهم، والوسائل التدريبية.

- معلومات عن احتياجات المصرف من الموظفين بالفئات المختلفة.

د- التغذية العكسية : وهي مخرجات نظم المعلومات التي تصبح مدخلات لنفس النظام أو لنظم أخرى كمخرجات نظام الرواتب والأجور، هي مدخلات لنظام المعلومات المالي.

٦-١-٢-٣ نظام معلومات التسويق المصرفي Bank Marketing Information System

نظام معلومات التسويق هو أحد نظم المعلومات الفرعية في المصرف في إطار نظام المعلومات الإدارية يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية المتعلقة بالأنشطة التسويقية للمصرف، والعلاقات المتشابكة القائمة بينها وبين البيئة الخارجية، ومعالجتها، ونشر المعلومات التي تصدرها مراكز صنع القرار، وفق الاحتياجات، وفي الوقت المناسب.[٩٥]

يلعب نظام معلومات التسويق دوراً كبيراً في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية صنع القرارات الاستثمارية، لأن دراسة السوق ومعرفة الفرص المتاحة تمكن من تحديد حجم ونوعية الخدمات التي يجب أن تقدمها المصارف، ومن ثم وضع الخطط المالية والموازنات العامة .

إن مخرجات نظام معلومات التسويق تستخدم كمدخلات لنظام معلومات الإنتاج والتمويل والموارد البشرية .

٦ -١- ٣ *معايير جودة المعلومات في المصارف*

هناك معايير لضمان جودة المعلومات المقدمة إلى العملاء تصنف ضمن ثلاثة أبعاد يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٦ / ١) أبعاد جودة المعلومات المصرفية

---

(٩٥) العجارمة،تيسير،التسويق المصرفي،دار الحامد،عمان،٢٠٠٥ ص ص ١١٩-١٢٢

البـــعد	المعايير
البعد الزمني **Time Dimension**	الوقت المناسب: ويهدف هذا المعيار إلى قياس مدى تناسب وقــت حــصول العميــل علــى المعلومات المطلوبة مع احتياجاته الفعلية.
	التداول والحداثة: أن تكون المعلومات مجددة وحديثة، إذ تلعب الحداثة دوراً هاماً فــي جــودة المعلومات وتقل قيمتها بتقادمها .
	التواتر والتكرار: يجب أن تكون المعلومات نشطة في قاعدة البيانات بسبب تكرار الحاجة إليها
	السرعة: وهي الفترة الزمنية التي تستغرقها الخدمة المعلوماتية من وقت طلــب المعلومــات المحددة إلى وقت الحصول عليها .
بعد المحتوى **Content Dimension**	الدقة: ويهدف إلى قياس درجة دقة المعلومات المقدمة وتناسبها فعلياً مع احتياجات العميل
	الصدق والثبات: أن تكون المعلومات صادقة ومتطابقة مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً .
	الملائمة: أي قياس درجة ملائمة المعلومات المقدمة مع ما يبحث عنه العميل.
	الشمولية والإيجاز: قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، ودون الوقوع في بحر المعلومات.
	التكامل: ويهدف إلى قياس درجة التكامل والترابط بين المعلومات المقدمة للعميل.
	سرية المعلومات: ويهدف إلى المحافظة على سرية المعلومات وضمان عدم تسربها.
	سلامة المعلومات: ويهدف إلى قياس درجة سلامة المعلومات وعدم تلفها.
	الموضوعية: ويهدف إلى قياس درجة موضوعية المعلومات ودرجة خلوها من التحيز.
البعد الشكلي **Form Dimension**	الوضوح : ويهدف إلى قياس درجة وضوح الإجراءات الخاصة للاســتفادة مــن المعلومــات المطلوبة وخلوها من الغموض .
	السهولة: أي قياس درجة سهولة الإجراءات الخاصة بالحصول على المعلومات المطلوبة .
	المرونة: ويهدف إلى قياس درجة قابلية المعلومات على التكييف لاستخدامها من أكثــر مــن عميل، أو أكثر من تطبيق من قبل المستويات الإدارية المختلفة.
	الترتيب: تقديم المعلومات بترتيب صحيح وبطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة.
	الوسائط: أي اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومات.

المصدر: إعداد الباحثة من خلال من :

- النجار،فايز جمعة، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دارالحامد ،الأردن،٢٠٠٧ ص ص ٣٥-٣٩ .
- أبو حيمد، هدى، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، الرياض،٢٠٠٦ ص ص٤٤-٥٥ .

٦-١-٤ أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعلومات في المصارف

تعاني المصارف من مشكلات عديدة في مجال إدارة المعلومات من أبرزها: [٩٦]

- عدم تطبيق نظام متكامل لإدارة المعلومات.

---

(٩٦) أبو حيمد،هدى،الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة ،الرياض،٢٠٠٦ ص ٩٥

- عدم وجود جهة مختصة تتولى الإشراف فنياً وإداريا على إدارة المعلومات.
- عدم وجود سياسة إدارية واضحة لإدارة المعلومات .
- إتباع أسلوبي المركزية واللامركزية في الإشراف، ويرجع ذلك لانعدام وجـود أسـاس تنظيمي موحد معتمد في الوحدات المختلفة.
- نقص العنصر البشري المؤهل والمدرب للعمل في مجال حفظ واسترجاع الوثائق الإدارية.
- الحاجة الماسة لعقد الدورات التدريبية في مجالات التوثيق المختلفة.

وهذا ما يبرز أهمية التركيز على تحسين الجودة في نظم إدارة المعلومات المـصرفية كجـزء أساسي من مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف لتحسين جـودة الخـدمات المـصرفية المقدمة ورفع كفاءتها .

إن تطبيق الجودة الشاملة في نظم إدارة المعلومات، يتطلب ضرورة التـزام المـصرف بمـا يلي:[٩٧]

١- الالتزام التطبيقي من خلال إتباع منهج إداري وتنظيمي قابل للتطبيق.

٢- الالتزام الشمولي من خلال إدارة جميع المعلومات الناتجة عن جميع نشاطات المصرف.

٣- الالتزام التطويري بالعمل الدائم على التحسين المستمر للمصرف.

٤- الالتزام العملائي بأن تكون الأولوية دائماً لاحتياجات العملاء في الحصول على المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة.

يجب أن تكون هذه الالتزامات متكاملة ومتداخلة بعضها مع بعض كما يجب أن تكون واضـحة ومعلنة لجميع الموظفين في المصرف وعلى مختلف المستويات الإدارية .

إن التقنيات المتطورة للمعلومات خلقت وسائل حديثة في إدارة العمل المصرفي وتقديم الخدمات المصرفية، أبرزها كان في أنظمة الدفع الالكتروني، والدفع على الخط، وإدارة الحسابات عـن بعد، بالإضافة إلى انتشار بطاقات الدفع والائتمان المالية، وظهور مفهوم المحفظـة والبطاقـة الذكية التي تمهد لإنهاء مفهوم النقد الورقي والمعدني وتفتح الباب أمام مفهوم النقد الالكتروني أو الرقمي .

---

[٩٧] *عبد الحميد،عبد المطلب،* ***مرجع سبق ذكره،*** *ص ص١٩٧-٢٠٠ .*

٦ –١– ٥: تقويم نظم المعلومات المستخدمة في المصارف محل الدراسة (اختبار الفرضية الثالثة):

سيتم اختبار الفرضية الثالثة : لا توجد فروق معنوية بين نظم المعلومات المستخدمة في المصارف محل الدراسة ونظم المعلومات المتوافقة مع مدخل إدارة الجودة الشاملة .

ويوضح الجدول رقم (٢/٣) تكرارات إجابات الموظفين عن بنود الاستبيان المتعلق بنظم المعلومات المستخدمة

الجدول رقم (٢/٦): تكرارات إجابات الموظفين عن بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة

رقم الفرضية	رقم السؤال	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
		١		٢		٣		٤		٥			
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
	٢٩	٦٠	٣٠,٦	٩٢	٤٦,٩	٢٠	١٠,٢	٨	٤,١	١٦	٨,٢	١,١٤٨	.١٦٤
	٣٠	٤٤	٢٢,٤	٨٨	٤٤,٩	٣٦	١٨,٤	١٦	٨,٢	١٢	٦,١	١,١٠٣	.١٥٨
	٣١	٦٨	٣٤,٧	١٠٢	٥٧,١	٤	٢,٠	٢٢	٦,١	٠	٠	.٧٦٣	.١٠٩
	٣٢	٢٨	١٤,٣	٨٤	٤٢,٩	٤٤	٢٢,٤	٣٢	١٦,٣	٨	٤,١	١,٠٦٣	.١٥٢
٣	٣٣	١٢	٦,١	٤٨	٢٤,٥	٨	٤,١	٨٨	٤٤,٩	٤٠	٢٠,٤	١,٢٤٤	.١٧٨
	٣٤	١٢	٦,١	١٠٨	٥٥,١	٨	٤,١	٦٨	٣٤,٧	٠	٠	١,٠٢٩	.١٤٧
	٣٥	٢٠	١٠,٢	٩٦	٤٩,٠	٢٨	١٤,٣	٤٤	٢٢,٤	٨	٤,١	١,٠٧٧	.١٥٤
	٣٦	٤٠	٢٠,٤	٩٢	٤٦,٩	٤٤	٢٢,٤	١٦	٨,٢	٤	٢,٠	.٩٤٧	.١٣٥
	٣٧	٤٠	٢٠,٣	٦٠	٣٠,٦	٧٦	٣٨,٨	٢٠	١٠,٢	٠	٠	.٩٣١	.١٣٣

وفيما يلي يبين الجدول رقم (٣/٦) قيم متوسطات درجات بنود الاستبيان الموجه للموظفين والمتعلق بالفرضية الثالثة

جدول رقم (٣/٦) متوسطات درجات بنود استبيان الموظفين المتعلقة بالفرضية الثالثة

	السؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (2-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
٢٩	تبقي إدارة المصرف قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة في جميع الاتجاهات.	٢,١٢	-٥,٣٥١	.٠٠٠	معنوية
٣٠	تقوم إدارة مصرفكم بإجراء دراسات مستمرة للمتغيرات الخارجية .	٢,٣١	-٤,٤٠٣	.٠٠٠	معنوية
٣١	يوفر مصرفكم خدمة الاستفسار عبر الهاتف وعبر الانترنت	١,٨٠	-١١,٠٤	.٠٠٠	معنوية
٣٢	يعتمد مصرفكم على نظام معلومات شامل	٢,٥٣	-٣,٠٩٢	.٠٠٣	معنوية
٣٣	تحرص إدارة مصرفكم على التركيز على استخدام الحاسوب في عملكم المصرفي .	٣,٤٩	٢,٧٥٧	.٠٠٨	معنوية
٣٤	يوجد استخدام جيد للمعلومات ما بين الأقسام يمنع الازدواجية	٢,٦٧	-٢,٢٢٢	.٠٣١	معنوية
٣٥	يتم تصنيف البيانات بشكل إحصائي	٢,٦١	-٢,٥٢١	.٠١٥	معنوية
٣٦	تستخدم مخططات السبب والأثر لمعالجة البيانات خريطة السبب والأثر: تستخدم لتحديد الأسباب الكامنة وراء المشكلة التي تصادف العمل و تحديد الأهمية النسبية لكل سبب.	٢,٢٤	-٥,٥٨١	.٠٠٠	معنوية
٣٧	يستخدم مخطط باريتو لتحديد المشاكل ومعالجتها مخطط باريتو:أعمدة بيانية تستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشاكل.	٢,٣٩	-٤,٦٠٢	.٠٠٠	معنوية

يتبين من الجدول رقم (٣/٦) انخفاض متوسطات بنود الاستبيان ووجود فروق معنوية ، وبالتالي عدم توافر دراسات مستمرة للمتغيرات الخارجية، وعدم اعتماد المصرف على نظام معلومات شامل، وارتفع متوسط إجابات الموظفين عند سؤالهم عن حرص إدارة المصرف على التركيز على استخدام الحاسوب في العمل المصرفي.

وفيما يلي يوضح الجدول رقم (٤/٦) نتائج اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بنظم المعلومات المستخدمة ومدى تلاؤمها مع إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (٤/٦) اختبار الفرضية الثالثة

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (٢-tailed)	**معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%**
٢,٦٧٣٥	.٧٧٦٢٦	.١١٠٨٩	-٢,٩٤٥	١٩٥	.٠٠٠	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (٤/٦) أن احتمال t المحسوب (Sig (٢- tailed ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ و بالتالي نرفض الفرضية الابتدائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد فروق معنوية بين نظم المعلومات المستخدم في المصارف محل الدراسة وبين نظم المعلومات المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة.

ولمعرفة فيما إذا كانت المصارف على نفس المستوى في تطبيق نظم المعلومات ومدى توافقها مع إدارة الجودة الشاملة تم إجراء اختبار تحليل أحادي الاتجاه (ANOVA) جاءت نتائجه موضحة في الجدول التالي رقم (٥/٦) كما يلي:

جدول رقم (٥/٦) تحليل التباين أحادي الاتجاه المتعلق بالفرضية الثالثة

احتمال اختبار F المحسوب Sig	F	متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	
.٠٠٠	٤٨,١٦٩	٥,٨٨٧	٤	٢٣,٥٤٧	بين المجموعات
		.١٢٢	١٩١	٥,٣٧٧	داخل المجموعات
			١٩٥	٢٨,٩٢٤	كلي

يلاحظ من الجدول رقم (٥/٦) أن احتمال F المحسوب ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ وبالتالي توجد فروق معنوية ، أي أن المصارف المدروسة متفاوتة من حيث استخدامها لنظم معلومات متوافقة مع إدارة الجودة الشاملة.

ولمعرفة أي المصارف تفوق غيرها في استخدام نظم معلومات متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة

الشاملة تم إجراء اختبار مقارنات متعدد لعينات مستقلة LSD ، جاءت نتائجه مبينة في الجدول رقم (٦/٦) كما يلي:

الجدول رقم (٦/٦): اختبار مقارنات متعدد لنظم المعلومات المستخدمة في المصارف

اسم المصرف NAME (I)	أسماء المصارف المقارنة (J) NAME	متوسط الاختلاف Mean Difference (I- J)	الخطأ المعياري Std. Error	احتمال t المحسوب Sig.	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
المصرف التجاري السوري	المصرف العقاري	.٥٤٦٣(*)	.١٦٢٧٢	.٠٠٢	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٧٩١٧(*)	.١٤٦٢٤	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	١,٢٩٧٦(*)	.١٥٣٥٢	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الصناعي	١,٨٧٥٠(*)	.١٤٦٢٤	.٠٠٠	معنوية
المصرف العقاري	المصرف التجاري السوري	-.٥٤٦٣(*)	.١٦٢٧٢	.٠٠٢	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٢٤٥٤	.١٨٨٨٠	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	.٧٥١٣(*)	.١٩٤٤٩	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الصناعي	١,٣٢٨٧(*)	.١٨٨٨٠	.٠٠٠	معنوية
مصرف التسليف الشعبي	المصرف التجاري السوري	-.٧٩١٧(*)	.١٤٦٢٤	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-.٢٤٥٤	.١٨٨٨٠	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	.٥٠٦٠(*)	.١٨٠٩٣	.٠٠٨	معنوية
	المصرف الصناعي	١,٠٨٣٣(*)	.١٧٤٧٩	.٠٠٠	معنوية
المصرف الزراعي	المصرف التجاري السوري	-١,٢٩٧٦(*)	.١٥٣٥٢	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-.٧٥١٣(*)	.١٩٤٤٩	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	-.٥٠٦٠(*)	.١٨٠٩٣	.٠٠٨	معنوية
	المصرف الصناعي	.٥٧٧٤(*)	.١٨٠٩٣	.٠٠٣	معنوية
المصرف الصناعي	المصرف التجاري السوري	-١,٨٧٥٠(*)	.١٤٦٢٤	.٠٠٠	معنوية
	المصرف العقاري	-١,٣٢٨٧(*)	.١٨٨٨٠	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	-١,٠٨٣٣(*)	.١٧٤٧٩	.٠٠٠	معنوية
	المصرف الزراعي	-.٥٧٧٤(*)	.١٨٠٩٣	.٠٠٣	معنوية

يتبين من الجدول رقم (٦/٦) أن المصرف التجاري يتفوق على بقية المصارف الأخرى المدروسة في تطبيق نظم معلومات وقد بدأ المصرف التجاري العمل على إدخال الأتمتة الحديثة بتطبيق نظام الأتمتة الحديث عام ٢٠٠٦، واستطاع هذا النظام ربط الإدارة العامة بالفروع المنتشرة في سورية والبالغ عددها / ٥٦ / فرعاً حتى نهاية عام ٢٠٠٧.[٩٨] ويقدم المصرف التجاري خدمة الاستفسار عبر الهاتف، كما تقوم الإدارة العامة للمصرف التجاري بدراسة

([٩٨]) بيانات وإحصائيات المصرف التجاري السوري بنهاية عام ٢٠٠٧

متغيرات السوق وإصدار القرارات المناسبة، لكن جميع المصارف بما فيها المصرف التجاري لا تقوم بجمع البيانات وتصنيفها بشكل إحصائي.

- بمقارنة المصرف العقاري مع بقية المصارف الأخرى المدروسة يلاحظ وجود فروق معنوية من حيث نظم المعلومات المستخدمة، لقد قام المصرف العقاري بإتمام الأتمتة الكاملة، واستخدمت التقنيات الحديثة وأصبح كل موظف وحدة إدارية من خلال توفر كافة البيانات المتعلقة بالعملاء على أجهزة الحاسب، واستخدمت أجهزة تنظيم الدور من أجل تنظيم العمل وتخفيف حدة الازدحام، إلا أن تلكؤ بعض الموظفين عن استدعاء العميل التالي، وقصور إشراف الإدارة من ناحية، بالإضافة إلى قلة عدد فروع المصرف بالنسبة لحجم العملاء الحاليين والمتوقعين.

أما المصرف الزراعي ومصرف التسليف الشعبي والمصرف الصناعي فإنها تستخدم التقنيات الحديثة في الحدود الدنيا، ولا توجد لديها أنظمة متطورة لإدارة المعلومات.

٦ – ٢ : العمـــلاء:

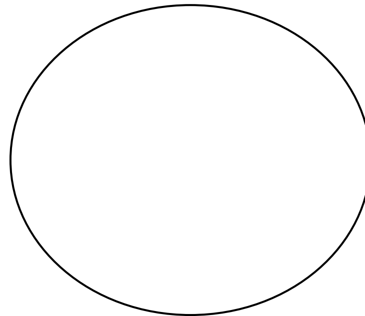
إن معيار نجاح أي منظمة هو في مدى قدرتها على إرضاء عملائها، لأن رضا العميـــل ومتلقي الخدمة هو الذي يحدد درجة ولائه واستمرار تعامله مع المنظمة، وبالتـــالي اســـتمرار المنظمة في العمل وتحقيق الأرباح.

٦-٢-١ التركيز على العميل:

إنالتركيز على العميل يعني تلبية رغباته وإسعاده عند تقديم الخدمات له، وجعله يرغب في العودة مرة أخرى، ويوصي الآخرين بالتعامل مع المصرف والاستفادة من خدماته.

إن الاهتمام بمتطلبات العميل هو الهدف الأساسي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة خصوصاً في المجال الخدمي والمصرفي، ويتطلب التوجه بالعميل ورغباته أن يتعرف المصرف بدقة على احتياجات ورغبات العميل من خلال القيام بأبحاث السوق بانتظام للتعرف على حاجات العملاء الحاليين والمرتقبين، وما يحدث من متغيرات، وتحديد توقعات العملاء ورغباتهم المحتملة، ثـــم وضع خطط لتقديم الخدمات بما يناسب رغبات هؤلاء العملاء.

وفيما يلي الشكل رقم (١/٦) يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة



الشكل رقم (٦ / ١) مفهوم إدارة الجودة الشاملة كعجلة تبدأ وتنتهي بالعميل

Source: peratec; Total Quality Management, The key to Business Improvement, Chapman&Hall,١٩٩٤,p.٦٣ .

هناك مجموعة من المؤشرات التي تحدد مدى نجاح المصرف في تحقيق الاهتمام بالعميل والتوجه برغباته وهي كما يلي :[٩٩]

١- استمرارية تعامل العميل مع المصرف أو ما يسمى ولاء العميل.

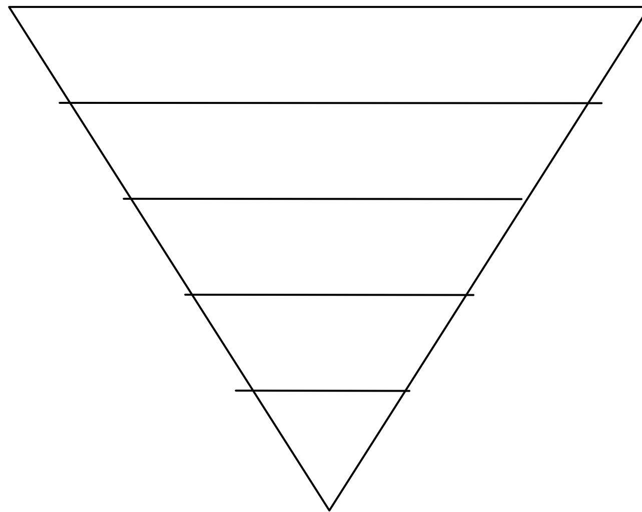
٢- تزايد حجم وقيمة تعاملات العميل مع المصرف.

٣- مساهمة العميل بتزويد المصرف بمعلومات تفيده في جذب عملاء جدد، وفي تدعيم مركزه التنافسي.

٤- استجابة العميل للتكيف مع ظروف المصرف عند مواجهته لأحداث وظروف سيئة.

لقد أصبح العملاء مهمين جداً لأي منظمة لدرجة أن كثيراً من المنظمات أدخلت العملاء في أعلى الهيكل التنظيمي، وأصبح العملاء هم الذين يديرون المنظمات.

ويوضح الشكل رقم(٢/٦) الهيكل التنظيمي لأحد المصارف العالمية



الشكل رقم (٦ / ٢) الهرم التنظيمي لأحد المصارف العالمية

المصدر: أصيل،فوزي عبد الرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٢٧.

يوضح الشكل رقم (٢/٦) الهرم التنظيمي مقلوباً لإحدى المنظمات المصرفية العالمية مع ملاحظة خانة العملاء في أعلى الهرم التنظيمي باعتباره محور العمل فيها، ويلي العميل في الأهمية الموظف الذي يحتل أهمية كبيرة بالنسبة للعميل والمصرف.

---

(٩٩) *أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة التسويق في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة،*٢٠٠٥ ص ص ١٠٠-١٠٢

إن نقل الرسالة الصحيحة لكل الموظفين بطريقة صحيحة يحقق الفعالية في التركيز على العميل، فإذا لم تكن الاتصالات الداخلية تعمل كما هو مطلوب، فإن الاتصالات الخارجية مع العملاء لن تنجح .

٦-٢-٢ ولاء العميل Customer Loyality:

يتحدد ولاء العميل من خلال زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء، وهو ربح طويل الأجل وولاء العميل للمصرف وخدماته يجعل منه أفضل وسيلة ترويج للمصرف للإعلان عن خدماته، والمصرف الذي يسيء موظفوه التعامل مع العملاء يساهمون في إسقاطه لأن العميل هو الحكم والمقياس لمستوى جودة الخدمات المقدمة.

إن ولاء العميل عنصر هام في إستراتيجية الأعمال المصرفية، وللحصول على عملاء موالين للمصرف فإننا نحتاج إلى موظفين موالين للمصرف أيضاً.

يتعلق ولاء العميل بعنصرين أساسيين هما: رضا العميل، شكاوى العميل .

٦-٢-٢-١ رضا العميل Customer Satisfaction:

يتوقف رضا العميل على إدراكه للأداء المصرفي وللخدمات المصرفية المقدمة له، ويقاس رضا العملاء بالمقارنة بين جودة الخدمات المصرفية المدركة والفعلية من خلال دراسة فئة من العملاء بواسطة الهاتف أو من خلال المراسلات البريدية أو حتى مقابلة عينات عشوائية يتم فيها التعرف على مستوى رضاهم عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة ، والتواصل والتقرب من العملاء، والاستفادة من آرائهم، من أجل قياس تطور المصرف وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة .[١٠٠]

إن التزام إدارة المصرف والموظفين بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يحقق خدمة جيدة للعملاء ويزيد من رضاهم، وكسب المزيد من العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين، ويحقق الأرباح، إذ أن هناك رابطاً قوياً بين رضا العملاء وربحية المصرف واستمراره، وكلما ارتفعت درجة رضا العملاء، كلما زاد مؤشر الدخل والربحية.

وتعود أهمية قياس رضا العملاء للأسباب التالية: [١٠١]

١- قد يقوم المصرف بتطوير خدماته بشكل لا يتناسب مع رغبات العملاء وتوقعاتهم، ولا تلاقي خدماته استحساناً من قبل جمهور العملاء، وبالتالي تعد جودة الخدمات ضعيفة.

---

(١٠٠) العقيل، عبد الكريم، إدارة العمليات والجودة، معهد الإدارة ،لندن، ترجمة مكتبة جرير، ص ١٥٦ .

*(١٠١) أصيل ،فوزي عبد الرحمن،**مرجع سبق ذكره**، ص ص ٢٩٨-٣٠١ .*

٢- إن قياس رضا العملاء يمكن المصرف من الاستفادة وتجنب المشكلات التي تعـاني منهـا المصارف الأخرى وتبني الايجابيات في خدماته، من خلال قياس ومقارنة مـستوى الخـدمات المصرفية المقدمة مع مثيلاتها في المصارف المنافسة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

٣- يساعد على التواصل مع العملاء، إذ أن دراسة فئة من العملاء لتقصي آرائهم حول جـودة الخدمات المصرفية المقدمة، بواسطة الهاتف، أومن خلال المقابلات، هـذا كلـه يـساعد فـي التواصل مع العملاء، والاقتراب منهم وتكوين علاقات شخصية معهم، والحصول على معلومات هامة لتطوير الخدمات المصرفية المقدمة .

٤- قياس رضا العملاء الداخليين يساعد في قياس وتقويم الأداء داخل المصرف:

إن قياس أداء ورضا العملاء الداخليين الذين يقدمون الخدمات المصرفية أصبح ضرورة واجبة، كما أن تقويم الأداء يساعد على تخطيط و تنمية مهارات الموظفين، ووسيلة لمكافأة المـوظفين الذين يساهمون مساهمة فاعلة في رفع مستوى جودة الخـدمات المقدمـة وإرضـاء العمـلاء الخارجيين.

إن العميل هو الحكم الأساسي الذي يحدد جودة الخدمات التي يقدمها المصرف، وبالتـالي فـإن قياس رضا العملاء عن الخدمات المصرفية يعد أمراً حيوياً وهاماً من أجل قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة والعمل على تحسينها وتطويرها .

٦ – ٢ – ٢ – ٢ شكاوى العملاء Customer Complaints :

تعتبر الشكاوى مصدرا مهماً للمعلومات وتشكل قاعدة للبيانات التي يمكن أن يستعملها المصرف في تحسين برنامج جودة الخدمات المصرفية ، ويستفيد منها المصرف فـي وضـع إجـراءات لمراجعة الشكاوى المتعلقة بالخدمات التي تقدمها .

إن كل لحظة يتقابل فيها العميل مع موظفي المصرف تعتبر لحظة اختبار لجودة الخدمة المقدمة وللمصرف، وشكاوى العملاء هي أفضل هدية يقدمها العملاء للمصارف، والتي تضمن استمرار ربحيتها، ويجب أن يتلقى المصرف هذه الشكاوى بكل ترحيب،ويرسل خطاباً إلى العميل يحمل اهتمامه بملاحظات العميل ويشكره على تكلفه بكتابة الشكوى، ثم الاعتذار له عما حدث، وإخبار العميل مباشرة عن الإجراءات المتخذة تجاه الشكوى، والاعتراف بأن العميل على حق، وعـدم التشكيك في صدق شكوى العميل تجاه الخدمة،[١٠٢] بما يؤدي إلى تحويل العميل من حالة عـدم الرضا إلى الرضا عن الخدمات التي يحصل عليها وعن المصرف بصفة عامة، باعتبار أن كل لحظة يتقابل فيها العميل مع موظفي المصرف تعتبر لحظة اختبار لجودة الخدمة .

---

(١٠٢) أصيل ،فوزي عبد الرحمن، ***مرجع سبق ذكره****، ص ٢٦ .*

لذلك يجب تعريف الموظفين في الصف الأول على قواعد للتعامل مع الشكاوى الشفهية وهـــي: (١٠٣)

- الإصغاء باهتمام بما يجعل العميل يوضح شكواه دون مقاطعة .
- الاعتراف بوجهة نظر العميل .
- الاعتذار عما حصل للعميل.
- إيجاد حل لمعالجة المشكلة .
- التوصل إلى قرار لحل المشكلة للعميل سريعاً .
- التأكد من تنفيذ ما وعد به العميل من إجراءات .

يمكن للمصرف أن يخفض من كمية شكاوى العملاء عن طريق وضع وتطوير برنـــامج فعـــال للعناية بهم يتناول جميع شكاويهم ويرد على أسئلتهم ،ويضع الإجابـــات،ويقنعهم بهـــا العميـــل. ويتمتع النظام الفعال لإدارة الشكاوى بالخصائص التالية :

- أن يكون معمماً على جميع أقسام المصرف و إداراته بشكل واضح .
- أن يكون سهل الفهم و الاستخدام من قبل الموظفين بالإضـــافة إلـــى ضـــرورة تمتعـــه بالسرعة في التصرف.
- أن يقدم معلومات تساعد في تحسين الخدمة المصرفية .
- ضمان تحقيق حل كامل للشكاوى، واحترام رغبة العملاء وثقتهم بالمصرف .

إن الهدف الأساسي للنظام الفعال لإدارة الشكاوى هو معالجة شكاوى العملاء في الأجل الطويل، وتخفيض عدد العملاء الذين يخسرهم المصرف وجذب غيرهم، وتدعيم ولاء العميل للمصرف.

٦ – ٢– ٣ : تكلفة خسارة العميل في المصرف :

إن قدرة المصرف بالاحتفاظ بعملائه تزيد من حجم أرباحه إذ أن تكلفة تقديم الخدمات للعميـــل الدائم هي أقل من تكلفة تقديم الخدمات للعميل الجديد، وبالتالي فإن فقدان العملاء القـــدامى هـــو أكثر خطورة من فقدان العملاء الجدد وهذا ما توضحه القاعدة التسويقية التاليـــة بـــالنظر إلـــى القاعدة **١ x ٥** مقابل **١ x ١٥** وبافتراض أن رقم **(١)** الأول يمثل عميل واحد راضي عن جودة الخدمات المصرفية التي تقدم له، ورقم **(١)** الثاني يمثل عميل غير راضي عن المصرف فإن ذلك يعني أن:(١٠٤)

---

*(١٠٣) العقيل، عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص ١٨٦-١٨٧ .*

*(١٠٤)ابو بكر ،مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ص ١٠٠-١٠٢*

١- تأثير العميل غير الراضي أوسع بكثير (١٥) فرد بالمقارنة بنطاق تأثير العميل الراضي (٥)

٢- استعداد العميل المتوقع للاستماع والإنصات للعميل غير الراضي أقوى بكثير من استعداده للاستماع للعميل الراضي، بالإضافة إلى أن الرغبة لنقل الأفكار والتجارب والملاحظات السلبية لدى العميل أقوى بكثير من الدافع لديه لنقل الأفكار الايجابية .

٣- ضرورة قيام المصرف بقياس مستوى رضا عملائه بشكل منتظم من خلال تلقي مقترحاتهم وآرائهم وشكاويهم .

- **Macdonald, Jhon, Understanding total quality management, Hodder and Stoughton, London, ١٩٩٨ P.١١٢**

٦ –٢ – ٤ أبعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل:

بما أن العميل هو الحكم الأساسي على جودة الخدمات من ناحية، ورغباته هي التي تقود إلى تقديم الخدمات بجودة عالية من ناحية أخرى، يمكن تحديد العناصر المحددة لجودة الخدمة من وجهة نظر العميل وهي : [١٠٥]

- الناحية الفنية: يبدأ تقييم جودة الخدمة من قبل العميل من خلال مظهر التسهيلات المادية مثل المكان، ووجود أمكنة مريحة للانتظار في حال تأخر تقديم الخدمة، مظهر الموظفين وسائل الاتصال، المعدات ....
- الاعتمادية: وتعني الاتساقية في الأداء، وإنجاز الخدمة المطلوبة بشكل دقيق.
- الاستجابة : وهي قدرة ورغبة موظفي المصرف على تقديم الخدمات المطلوبة للعملاء.
- الجدارة وحسن التصرف: وتعني المعارف المهارات والقدرات التحليلية التي يتمتع بها الموظفون والتي تمكنهم من التصرف باحترام وود، وتقديم الخدمة المصرفية بالشكل الأمثل.
- المصداقية والأمان: وتعني مدى الالتزام بالمواعيد لتقديم الخدمات، ودرجة ثقة العملاء بالمصرف
- توافر الخدمات: وتعني توافر عدد كاف من فروع المصرف في جميع المدن، وملائمة موقعه في المدينة مع رغبات العملاء، بالإضافة إلى وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من العملاء إلى الإدارة.

وقد وجد (Kotler) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها العميل على جودة الخدمة كالآتي: الاعتمادية ٣٢%، الاستجابية ٢٢%، الجدارة وحسن التصرف ١٩%، المصداقية والأمان١٦%، والملموسية ١١% . [١٠٦]

٦ – ٢– ٥ : قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العميل :

لا يوجد معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات، ولكن من الضروري أن يقوم كل قطاع خدمي بتطوير مقاييس تتناسب مع طبيعة العمل فيه.

هناك عدة طرق لقياس جودة الخدمات المصرفية هي :[١٠٧]

١– مقياس عدد الشكاوى Complaint :

---

*(١٠٥) الطائي،حميد ،وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص١٠١-١٠٤*

*(١٠٦) العجارمة، تيسير، **مرجع سبق ذكره**، ص٣٣٣*

*(١٠٧) المحياوي،قاسم نايف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص ٩٧-٩٨*

يمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها العملاء خلال مدة زمنية معينة مقياساً هاماً لمستوى جودة الخدمات المطلوبة، وبالتالي يجب على المصرف اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها

٢- مقياس الرضا Satisfaction Measure :

يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المصرفية المقدمة بعد حصولهم على هذه الخدمات من خلال توجيه الأسئلة التي تكشف طبيعة شعور العملاء نحو الخدمة المقدمة لهم، وجوانب القوة و الضعف فيها، بما يمكن المصرف من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات العملاء وتحقق لهم الرضا.

٣- مقياس الفجوة Servqual Measure:

يعتمد على تحديد الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للعملاء، وبين ما يتوقعه العملاء منها، وبالتالي فإن قياس جودة الخدمة يتطلب الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات العملاء ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر.

٦ – ٢- ٦ مراحل تحقيق الجودة في خدمة العملاء :

إن تحقيق الجودة في خدمة العملاء يشكل جزءاً أساسياً وهدفاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتأتي أهمية جودة خدمة العملاء من اهتمام المصرف بالبقاء والاستمرار والتوسع، وهذا لن يتحقق إلا من خلال جذب عملاء جدد مع الحفاظ على العملاء الحاليين. ويتم هذا وفق المراحل التالية:[١٠٨]

جذب اهتمام العملاء:

إن النجاح في جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم يقع على عاتق الموظفين مقدمي الخدمة للعملاء من خلال حسن المظهر، والابتسامة، وحسن التعامل، التفاعل الايجابي مع العملاء، واستخدام الموضوعية في التعامل، بالاضافة على الترويج الفعال المبني على معلومات واقعية وصحيحة تحمل في معانيها اهتمام المصرف بالعميل وانطباعاته عن الخدمة المصرفية المقدمة.

تحديد حاجات العميل:

---

(١٠٨) الدرادكة، مأمون سليمان، *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*،دار صفاء ،عمان،٢٠٠٦ ،ص ص ١٩٤-٢٠٣

- حمود،خضير كاظم ،*إدارة الجودة و خدمة العملاء* ،دار المسيرة،عمان،٢٠٠٠ ص ص ٢١٧-٢٢٣

إن حاجات العميل ورغباته هي الموجه الرئيسي للعمل في المصرف وبالتالي لابـد مـن معرفة حاجات العملاء ورغباتهم والتوقيت المناسب لتقديمها من خلال :

- القيام بدراسات عن السوق المستهدف، وتحديد حاجات ورغبات العملاء.
- الحصول على المعلومات الراجعة من العملاء من خلال الموظفين الذين يهتمون بـالعملاء ويصغون لهم. وقيام المدير بإجراء اتصالات منتظمة مع العملاء لتقصي آرائهم.
- توفير بطاقات للعملاء لإبداء ملاحظاتهم حول الخدمات، وتخصيص رقم هـاتف للعمـلاء بهدف الاستفسار أو تقديم الشكاوى.
- معرفة الحاجات الإنسانية الأساسية كالحاجة للشعور بالراحة والترحيب والاحترام، والتعامل بلطف وجعل العميل يشعر بأنه خاص وله أهمية وتقدير .
- تعليم وتدريب الموظفين على القيام بأداء وظائفهم بمهارة بالإضافة إلى تـوفر الاتـصالات الفعالة والواضحة والتنسيق بين الموظفين بما يؤدي إلى قيامهم بأداء واجبـاتهم الوظيفيـة لخدمة حاجات العملاء ورغباتهم.
- المراجعة الدورية لسير الأعمال في المصرف.

توفير حاجات العملاء ومعالجة الشكاوى:

قيام الموظف بالتعريف عن الخدمات التي يقدمها، وشرح ملامـح وفوائـد ومزايـا تلـك الخدمات، والاستجابة السريعة لأي شكوى للعميل والعمل على حلها، وشكر العملاء على جميع الملاحظات، وردود الفعل الايجابية والسلبية.

تحقيق ولاء العملاء:

التأكد من استمرار العملاء بالتعامل مع المصرف من خلال التأكد مـن تحقيـق رغبـات العملاء وإرضائهم وهذا يتحقق من خلال الاهتمام بهم وتقديم خدمات جيدة لهم مع الاستمرار في تطبيق جميع مبادئ جودة الخدمة، والاهتمام بشكاوى العملاء ومعالجتهـا بـسرعة. إن علـى المصرف أن يكرس طاقاته وإمكانياته لإقامة علاقة أكثر انفتاحاً مع العميل، إذ أنه لنيـل ثقـة العميل لابد من تلبية احتياجاته والتوفيق بين استراتيجيات المصرف وأسلوب عمله والخـدمات التي يقدمها، وبين دورة العميل الحياتية والسعي من أجل الاستجابة لمتطلباته واحتياجاته اليومية ومرافقته في لحظاته المهمة (شراء منزل ،شراء سيارة). إن القاعدة الأساسية التـي يجـب أن يلتزم بها المصرف من أجل تحقيق التفوق في السوق الاقتصادية وهي لا جودة يعني لا عميل.

٦ – ٢ – ٧ نتائج تقويم رضا العملاء في المصارف محل الدراسة (اختبار الفرضية الرابعة):

سيتم اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين رضا العملاء في المصارف محل الدراسة، وبين رضا العميل بما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة.

ويبين الجدول رقم (٧/٦) تكرارت إجابات العملاء المستقصى منهم على بنود الاستبيان المتعلق بالفرضية الرابعة.

الجدول رقم (٧/٦) : تكرارت إجابات العملاء على بنود الاستبيان المتعلق بالفرضية الرابعة

البنود	درجة الموافقة										الأنحراف المعياري	الخطأ المعياري
	١		٢		٣		٤		٥			
	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
١	١٠٨	٢٩,٣	٩٦	٢٦,١	١٢	٣,٣	١٢٤	٣٣,٧	٢٨	٧,٦٠	١,٤٠٣	.١٤٦
٢	٦٤	١٧,٤	٦٨	١٨,٥	٤٤	١٢,٠	١٤٨	٤٠,٢	٤٤	١٢,٠	١,٣٣٠	.١٣٩
٣	٢٠	٥,٤	٧٦	٢٠,٧	٨٠	٢١,٧	١٥٦	٤٢,٤	٣٦	٩,٨	١,٠٧٧	.١١٢
٤	٤٠	١٠,٩	١٠٤	٢٨,٣	٥٢	١٤,١	١٤٤	٣٩,١	٢٨	٧,٦	١,١٩٤	.١٢٥
٥	٤٠	١٠,٩	١٦٠	٤٣,٥	٤٤	١٢,٠	١٠٠	٢٧,٢	٢٤	٦,٥	١,١٦٤	.١٢١
٦	٢٨	٧,٦	١٢٤	٣٣,٧	٣٢	٨,٧	١٥٦	٤٢,٤	٢٨	٧,٦	١,١٧٣	.١٢٢
٧	٧٢	١٩,٦	١٥٢	٤١,٣	٦٤	١٧,٤	٥٢	١٤,١	٢٨	٧,٦	١,١٨١	.١٢٣
٨	١١٦	٣١,٥	٨٨	٢٣,٩	٦٤	١٧,٤	٨٠	٢١,٧	٢٠	٥,٤	١,٢٨٧	.١٣٤
٩	١٠٨	٢٩,٣	١٧٢	٤٦,٧	١٦	٤,٣	٦٠	١٦,٣	١٢	٣,٣	١,١٢٥	.١١٧
١٠	٨٠	٢١,٧	١٦٠	٤٣,٥	١٦	٤,٣	٩٢	٢٥,٠	٢٠	٥,٤	١,٢٣٦	.١٢٩
١١	٤٠	١٠,٩	٧٢	١٦,٩	٦٠	١٦,٣	١٥٢	٤١,٣	٤٤	١٢,٠	١,٢١٧	.١٢٧
١٢	٤٨	١٣,٠	٢٠	٥,٤	٣٦	٩,٨	١٥٦	٤٢,٤	١٠٨	٢٩,٣	١,٣٠٧	.١٣٦
١٣	٨	٢,٢	٢٤	٦,٥	١٦	٤,٣	٢٠٤	٥٥,٤	١١٦	٣١,٥	.٩٠٥	.٠٩٤
١٤	٥٢	١٤,١	٨٠	٢١,٧	٦٨	١٨,٥	١٠٨	٢٩,٣	٦٠	١٦,٣	١,٣١٦	.١٣٧
١٥	٥٦	٩,٨	٦٨	١٨,٥	١٠٤	٢٨,٣	٨٤	٢٨,٣	٥٦	١٥,٢	١,٢٠٠	.١٢٥
١٦	٦٨	١٨,٥	١٠٠	٢١,٧	٤٨	١٣,٠	١١٦	٣٧,٠	٣٦	٩,٨	١,٣١٧	.١٣٧
١٧	١٦	٤,٣	٦٤	١٧,٤	٤٨	١٣,٠	١٦٨	٤٥,٧	٧٢	١٦,٩	١,١٢١	.١١٧
١٨	٦٠	١٦,٣	٥٦	١٥,٢	٦٤	١٧,٤	١٢٤	٣٣,٧	٦٤	١٧,٤	١,٣٤٧	.١٤٠
١٩	٨٤	٢٢,٨	١٢٤	٣٣,٧	٥٦	١٥,٢	٨٠	٢١,٧	٢٤	٦,٥	١,٢٤٤	.١٣٠
٢٠	٥٢	١٤,١	١٢٤	٣٣,٧	٣٢	٨,٧	١٣٦	٣٧,٠	٢٤	٦,٥	١,٢٣٩	.١٢٩
٢١	٤٨	١٣,٠	١١٢	٣٠,٤	٢٠	٥,٤	١٤٤	٣٩,١	٤٤	١٢,٠	١,٣٠٨	.١٣٦

٢٢	١٧٦	٤٧,٨	٨٨	٢٣,٩	٨	٢,٢	٧٦	٢٠,٧	٢٠	٥,٤	١,٣٤٩	.١٤١

ويوضح الجدول رقم(٨/٦) متوسطات إجابات العملاء على بنود الاستبيان المتعلــق بالفرضــية الرابعة.

جدول رقم (٨/٦): متوسطات درجات بنود استبيان العملاء المتعلقة بالفرضية الرابعة

	الســــــؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (٢-tailed)	الفروق
١	التصميم والتنظيم الــداخلي للمــصرف يــشعرك بالراحة النفسية .	٢,٦٤	-٢,٤٥٢	.٠١٦	معنوية
٢	توجد تسهيلات داخلية خلال فترة انتظارك ريثما تحصل على الخدمة .	٣,٠٢	.١٥٦	.٨٧٦	غير معنوية
٣	مظهر الموظفين أنيق و مرتب .	٣,٢٢	١,٧٨٩	.٠٧٧	غير معنوية
٤	يتعامل الموظفون في المصرف بود مع العميــل ويقدرون ظروف العملاء .	٢,٩٠	-.٧٤٠	.٤٦١	غير معنوية
٥	يتفهم الموظفون في المصرف احتياجات العملاء ويسارعون إلى تحقيقها .	٢,٦٤	-٣,٠٣٢	.٠٠٣	معنوية
٦	يرضيك تعاون الموظفين لتقديم الخدمة .	٣,١٢	.٩٨٤	.٣٢٨	غير معنوية
٧	الخدمات التي يقدمها المصرف متطورة ومتنوعة	٢,٥٣	-٣,٨٥٨	.٠٠٠	معنوية
٨	تتصف الخدمات التي يقدمها المصرف بــالجودة بالمقارنة مع المصارف المنافسة .	٢,٤٦	-٣,٩٩٦	.٠٠٠	معنوية
٩	الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة التي تتوقعها.	٢,١٨	-٦,٧٠٢	.٠٠٠	معنوية
١٠	تحصل على الخدمة المصرفية في الوقت الــذي تطلبها وفي أقصر وقت ممكن .	٢,٦٢	-٢,٩٨٨	.٠٠٤	معنوية
١١	يتم إخبار العملاء بالضبط عــن مواعيــد تقــديم الخدمة والانتهاء منها .	٣,٣٤	٢,٦٩٨	.٠٠٨	معنوية
١٢	تشعر بالأمان عند تعاملك مع هذا المصرف .	٣,٧٠	٥,١٠٥	.٠٠٠	معنوية
١٣	يتم تنفيذ العمليات المصرفية بدقة .	٤,٠٨	١١,٤١٠	.٠٠٠	معنوية

١٤	تقدم شكوى لإدارة المصرف عند عـــدم رضـــاك عن جودة الخدمات المقدمة .	٣,١٢	.٨٧١	.٣٨٦	غير معنوية
١٥	يتم الرد على الشكاوى و الاستفسارات بسرعة .	٢,٢١	-١,٦٥١	.١٠٢	غير معنوية
١٦	الخدمات التي يقدمها المصرف تـشبع رغباتـك وحاجاتك .	٢,٥٩	-٥,٠٢٣	.٠٠٠	معنوية
١٧	١٨- تترك المصرف لتتعامل مع مصرف آخـر عند عدم رضاك عن الخدمات المصرفية المقدمة في هذا المصرف.	٢,٩٨	-.١٥٨	.٨٧٥	غير معنوية

تابع جدول رقم (٦/ ٨): متوسطات درجات بنود استبيان العملاء المتعلقة بالفرضية الرابعة

	الســـــــؤال	المتوسط Mean	t	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
١٨	يحافظ المصرف على سرية حسابات العملاء.	٣,٢١	١,٤٧١	.١٤٥	غير معنوية
١٩	يقدم المصرف خدماته في الأوقات التي يعد بها.	٢,٥٥	-٣,٤٣٧	.٠٠١	معنوية
٢٠	يناسبك التوزع الجغرافي لفروع المصرف	٢,٨٨	-.٩٢٦	.٣٥٧	غير معنوية
٢١	تناسبك فترات دوام المصرف اليومية	٣,٠٧	.٤٧٨	.٦٣٤	غير معنوية
٢٢	يقدم المصرف إرشادات عملية لاستخدام التقنيات الحديثة.	٢,١٢	-٦,٢٥٩	.٠٠٠	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨/٦) انخفاض متوسطات معظم بنود الاستبيان عن متوسط المقيــاس (٣)، والموظفون يتفهمون احتياجات العملاء، ويحاولون الإسراع في تحقيقها.

ارتفعت متوسطات إجابات العملاء عند سؤالهم عن شعورهم بالأمان في تعاملهم مع المــصرف وعن الحفاظ على سرية حسابات العملاء ، كما ارتفعت متوســطات إجابــاتهم عــن التــوزع الجغرافي للمصارف لكن ليس بدرجة كافية.

- انخفض متوسط إجابات العملاء عند سؤالهم عن مقابلة الخدمات المصرفية التــي يحــصلون عليه لتوقعاتهم، وكانت الفروق معنوية. وبالتالي فإن الخدمات لا تتصف بالجودة التي يتوقعهــا العملاء.

- البند رقم (١٥) يلاحظ أن الفروق غير معنوية، وانخفض متوسط الإجابات(٢,٢١) وبالتــالي فإنه يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة ولكن ليس بدرجة كافية.

- البند رقم (١٦) يلاحظ انخفاض المتوسط إلى (٢,٥٩) والفروق معنوية أي أن الخدمات التي يقدمها المصرف لا تشبع رغبات العملاء وحاجاتهم.

ويوضح الجدول (٩/٦) نتائج اختبار الفرضية الرابعة .

الجدول رقم (٩/٦) اختبار الفرضية الرابعة

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	متوسط الخطأ المعياري Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig. (٢-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة٩٥%
٢,٩٠٣٣	.٠٤٥٠٥٧	.٠٤٦٧٩٧	-٢,٠٥٩	٣٦٧	.٠٤٢	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أن متوسط العينة ٢,٩٠٣٣ أصغر من متوسط المقياس المستخدم test value = ٣، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة Sig. (٢-tailed) ٠,٠٤٢ أقل من مستوى المعنوية المستخدم ٠,٠٥ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة : توجد فروق جوهرية بين مفهوم رضا العميل عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة في كل من المصارف محل الدراسة، وبين مفهوم رضا العميل الواجب توافره وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

ولمعرفة فيما إذا كانت المصارف متساوية في تحقيق رضا العملاء فقد تم إجراء تحليل تباين أحادي الاتجاه (ANOVA) بين المصارف، جاءت نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠/٦): تحليل التباين أحادي الاتجاه المتعلق بمفهوم رضا العميل

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F	احتمال اختبار F المحسوب Sig
بين المجموعات	٣,٧٤٩	٤	.٩٣٧	٦,٠٤٦	.٠٠٠
داخل المجموعات	١٣,٤٨٦	٣٦٣	.١٥٥		
كلي	١٧,٢٣٥	٣٦٧			

يتضح من الجدول أن قيمة احتمال f المحسوبة Sig. (٢-tailed) ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٠,٠٥) وهذا يعني أن الفروق ذات دلالة معنوية وأنه يوجد تباين بين المصارف محل الدراسة أي أنها لم تحقق رضا العملاء بنفس المستوى ولمعرفة أي المصارف يرضي عملاءه بمستوى أعلى، فقد تم إجراء اختبارمقارنات متعددة لعينات مستقلة **LSD** كما هو مبين في الجدول التالي رقم (١١/٦):

الجدول رقم (١١/٦): اختبار مقارنات متعدد لمفهوم رضا العميل

اسم المصرف (I) NAME	أسماء المصارف المقارنة (J) NAME	متوسط الاختلاف Mean Difference (I-J)	الخطأ المعياري Std. Error	احتمالt المحسوب Sig.	معنوية الفروق بدرجة ثقة ٩٥%
المصرف التجاري السوري	المصرف العقاري	.٥٦٠٨(*)	.١٢٣٠٩	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٢٦٦٧(*)	.١١٤٨٨	.٠٢٣	معنوية
	المصرف الزراعي	.٣٦٣٠(*)	.١٤٥٩٦	.٠١٥	معنوية
	المصرف الصناعي	.٢٨٨٦(*)	.١٢٣٠٩	.٠٢١	معنوية
المصرف العقاري	المصرف التجاري السوري	-.٥٦٠٨(*)	.١٢٣٠٩	.٠٠٠	معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٢٩٤١(*)	.١٤٢١٠	.٠٤١	معنوية
	المصرف الزراعي	-.١٩٧٨	.١٦٨٢٢	.٢٤٣	غير معنوية
	المصرف الصناعي	-.٢٧٢١	.١٤٨٨١	.٠٧١	غير معنوية

تابع الجدول رقم (١١/٦) اختبار مقارنات متعدد لمفهوم رضا العميل

اسم المصرف (I) NAME	أسماء المصارف المقارنة (J) NAME	متوسط الاختلاف Mean Difference (I-J)	الخطأ المعياري Std. Error	احتمالt المحسوب Sig.	معنوية الفروق بدرجة ثقة ٩٥%
مصرف التسليف الشعبي	المصرف التجاري السوري	-.٢٦٦٧(*)	.١١٤٨٨	.٠٢٣	معنوية
	المصرف العقاري	-.٢٩٤١(*)	.١٤٢١٠	.٠٤١	معنوية
	المصرف الزراعي	-.٠٩٦٣	.١٦٢٣٠	.٥٥٤	غير معنوية
	المصرف الصناعي	-.٠٢٢٠	.١٤٢١٠	.٨٧٧	غير معنوية
المصرف الزراعي	المصرف التجاري السوري	-.٣٦٣٠(*)	.١٤٥٩٦	.٠١٥	معنوية
	المصرف العقاري	.١٩٧٨	.١٦٨٢٢	.٢٤٣	غير معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٠٩٦٣	.١٦٢٣٠	.٥٥٤	غير معنوية
	المصرف الصناعي	-.٠٧٤٤	.١٦٨٢٢	.٦٦٠	غير معنوية
المصرف الصناعي	المصرف التجاري السوري	-.٢٨٨٦(*)	.١٢٣٠٩	.٠٢١	معنوية
	المصرف العقاري	.٢٧٢١	.١٤٨٨١	.٠٧١	غير معنوية
	مصرف التسليف الشعبي	.٠٢٢٠	.١٤٢١٠	.٨٧٧	غير معنوية
	المصرف الزراعي	.٠٧٤٤	.١٦٨٢٢	.٦٦٠	غير معنوية

يلاحظ من الجدول رقم (١٢/٦) ما يلي :

- أنه بمقارنة المصرف التجاري السوري مع بقية المصارف نلاحظ أنه توجد فروق معنوية بين المصرف التجاري وبقية المصارف.

أي أن المصرف التجاري السوري يحقق أعلى مستوى في إرضاء العملاء بين المصارف جميعها، ويتفوق على المصارف الأخرى المتخصصة بمنح القروض بمختلف أنواعها (الدخل المحدود، الصناعي، الزراعي، العقاري) للأسباب التالية:

- تنوع الخدمات المصرفية التي يقدمها من إيداع وسحب، فتح حسابات جارية،حسابات أجنبية.
- نوعية العملاء الذين يتعاملون مع المصرف التجاري هم في الغالب أصحاب رؤوس أموال.
- شبكة المعلوماتية المتطورة التي يتفوق بها المصرف التجاري السوري عن بقية المصارف في سورية، وقد بدأ العمل على أتمتة العمل المصرفي في التجاري السوري عام ٢٠٠٥ وانتهى عام ٢٠٠٦ ليتم الربط بين الإدارة العامة وبين جميع فروع المصرف التجاري السوري في سورية. وساهمت أتمتة العمل المصرفي في زيادة درجة الدقة والسرعة في إنجاز العمليات وتقديم الخدمة المطلوبة.
- ظروف المنافسة التي يتعرض لها المصرف التجاري السوري مع المصارف الخاصة التي تقدم الخدمات نفسها ،وحرص المصرف التجاري السوري (إدارة وموظفين)على الحفاظ على العميل من أجل ضمان بقائهم واستمراريتهم في السوق المصرفية وتحقيق الأرباح (التي يحصلون على نسب منها).بالإضافة إلى أن المصرف التجاري يعمل في فترات قبل وبعد الظهر وهذا ما يزيد من رضا العملاء.

ومن خلال الدراسة الميدانية يلاحظ أن مبنى كلاُ من مصرف التسليف الشعبي والمصرف العقاري الفرع الأول في مدينة اللاذقية، لا تتوافر فيه المواصفات الفنية للمصارف من ناحية التجهيز أو من ناحية وجود تسهيلات أثناء فترات الانتظار بالرغم من كثافة المتعاملين وكفلائهم.

- كما يلاحظ من الجدول أنه بمقارنة المصرف العقاري مع التسليف الشعبي يتبين وجود فروق معنوية من حيث رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة، وبمقارنته مع المصرف الزراعي والمصرف الصناعي نلاحظ عدم وجود فروق معنوية وهذا يعود إلى:

- كثرة المتعاملين مع المصرف العقاري من أجل الحصول على قروض عقارية أو استثمارية، وسحب وإيداع، إذ أن معظم العملاء الذين يقومون بسحب قرض عقاري يترددون إلى المصرف كل شهر لدفع الأقساط وهذا ما يخلق حالة من الازدحام إذ يقضي العميل حوالي ثلاث أو أربع ساعات منتظراً حصوله على الخدمة.

- عدم رضا العملاء عن حجم القروض التي يمنحها المصرف والتي يشعر أنها لا تراعي حالة الغلاء وارتفاع أسعار العقارات، فالمبالغ التي يحصلون عليها لا تسد حاجتهم في شراء العقارات من منازل ومحال تجارية وغيرها .

- استياء العملاء من كثرة الضمانات التي يطلبها المصرف العقاري من حيث الكفلاء والأوراق المطلوبة للحصول على القرض، ومن المبالغ الكبيرة التي يدفعها العميل (سعر الخدمة) لحين حصوله على القرض العقاري قد تصل إلى خمس وخمسين ألف ليرة سورية. والسبب الأساسي لاستمرار تعامل العملاء هو الأمان ، وتعود العملاء على التعامل مع المصارف الحكومية التي بقيت وحتى فترة قريبة هي المسيطر الوحيد على السوق المصرفي.

الفصل الســـابع

النتائج والمدخل المقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة

٧- ١ : نتائج البحث:

في ضوء الدراسة التحليلية ونتائج الاختبارات الإحصائية، فقد تم التوصل إلى تحديد النتائج العامة للبحث فيما يلي:

I- عدم تلاؤم الخطط والسياسات المطبقة في المصارف الحكومية السورية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أظهرت الدراسة ما يلي:

- خضوع المصارف الحكومية لقوانين وتشريعات قديمة، تتساوى فيها مع المؤسسات الإنتاجية بالرغم من اختلاف طبيعة عمل وديناميكية المصارف.
- تعاني المصارف الحكومية من مركزية شديدة عند وضع الخطط والسياسات ولا تعطى الفروع الصلاحيات اللازمة.
- عدم وجود أهداف محددة وواضحة لتخطيط وتطوير الجودة.
- لا توجد إستراتيجية للوقاية من حدوث المشكلات التي قد تواجه العمل.
- لا تتم مقارنة الخدمات التي تقدمها المصارف مع الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة في السوق المحلية والعالمية.
- عدم اهتمام المصارف الحكومية للتوافق مع متطلبات الآيزو والحصول على شهادة المطابقة العالمية للجودة.
- وقد تبين نتيجة الدراسة الإحصائية أن المصرف التجاري السوري هو أكثر المصارف الحكومية في سورية قرباً في خططه الموضوعة وسياساته المتبعة إلى التلاؤم مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن خططه واقعية وواضحة وتقوم إدارات الفروع بإجراء تحسينات مستمرة على الإجراءات المتبعة، كما يقوم المصرف التجاري بالترويج لخدماته بعدة وسائل سواء عن طريق التلفاز أو الإعلانات الطرقية، أو عن طريق لجان تسويقية تجول على المؤسسات المختلفة.
- أما المصرف العقاري فإن خططه وسياساته لا تتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة فقد أصدر بطاقات لتنظيم دور العملاء منعاً لحدوث الازدحام، إلا أن هذا الإجراء لم يخفف من حدة الازدحام ولم يقصر فترة انتظار العميل لحين حصوله على الخدمة، بسبب خضوعه لأهواء الموظفين والقصور في متابعة الإدارة لسير العمل، بالإضافة إلى قلة فروعه بالنسبة لحجم العملاء الحاليين والمرتقبين. المصرف الصناعي

والمصرف الزراعي ومصرف التسليف الشعبي فإنها جميعاً لا تتوافق في خططها وسياساتها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

II- عدم تلاؤم الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الحكومية السورية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والثقافة التنظيمية السائدة لا تتناسب مع متطلبات التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، من خلال عدم ملائمة العوامل التالية:

أ- الأنماط القيادية السائدة لا تهتم بالموظف ولا تعطيه الثقة المطلوبة، والمعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظفين هي معايير تقليدية لا تنطوي على جودة الخدمات المقدمة، ولا تهتم إدارة المصرف لمفهوم تكاليف الجودة.

- وقد تبين أن المصرف التجاري والمصرف العقاري متقاربان من حيث الأنماط القيادية المتبعة والأكثر توافقاً مع إدارة الجودة الشاملة بين المصارف الحكومية، إذ أن المصرف التجاري طور طريقة قبوله للموظفين الجدد، فأصبح يقبل الموظف للعمل في فروعه بعد الخضوع لاختبار والتأكد من خبرته وقدرته وكفاءته في العمل المصرفي، بالاضافة إلى قيام الادارة بإجراء اختبارات دورية كل ثلاثة أشهر تتعلق بأمور العمل في المصرف وذلك من أجل تقييم الموظفين وتحسين مستوى أدائهم.
- أما المصرف العقاري فإن الإدارة قامت بتوزيع المهام والواجبات بين الدوائر والأقسام المختلفة، ولكن هذه الإجراءات بقيت قاصرة عن تحقيق السرعة في خدمة العملاء.

ب- العادات والتقاليد السائدة، من حيث طريقة التفكير الجماعي فإنها في أدنى درجاتها وذلك بسبب كثافة العمل المطلوب إنجازه يومياً، مما أضعف الحالة الرفاقية بين الموظفين.

ت- ضعف الوعي بأهمية الجودة لدى الموظفين في جميع المصارف.

ث- إن تقنيات التدريب والبرامج التدريبية المطبقة لا تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- وقد تقارب المصرف التجاري والمصرف الزراعي في إقامتهما برامج تدريبية فعالة لكنها لا تركز على مفهوم الجودة، فقد أقام المصرف التجاري مجموعة دورات تدريبية للموظفين للحصول على شهادة قيادة الحاسوب حرصاً منه على إتقان الموظفين التعامل مع أجهزة الحواسيب، كما أقام دورات تدريبية تناولت مواضيع مصرفية أخرى. وأقام المصرف الزراعي دورات تدريبية تناولت مواضيع في التحليل المالي والتسويق المصرفي.

- وأقام المصرف الصناعي ومصرف التسليف الشعبي والمصرف العقاري دورات تدريبية في مواضيع مصرفية لكنها أقل تواتراً، ولم تتناول مفهوم وأهمية الجودة في الخدمات المصرفية.
- إن هذه البرامج التدريبية ساهمت إلى حد ما في زيادة خبرة وكفاءة العاملين في المصارف الحكومية، لكن طبيعة العمل في المصارف الحكومية التي لا تشجع التطور والمبادرة الفردية دفعت بعض هؤلاء الموظفين المؤهلين والمدربين إلى الانتقال إلى المصارف الخاصة التي سعت إلى استقطابهم للاستفادة من خبرتهم وكفاءتهم.

ج- إن الموظفين غير راضين عن العمل في هذه المصارف.

وقد بينت النتائج الإحصائية أن المصرف التجاري أكثر المصارف قدرة على إرضاء الموظفين من خلال الشروط الفنية والصحية الملائمة للعمل بالإضافة على الحوافز التي توزع على الموظفين بنسبة ١,٥% من الأرباح والتي يتميز بها المصرف التجاري عن باقي المصارف.

III- عدم تلاؤم نظم المعلومات المستخدمة في المصارف الحكومية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد قطع المصرف التجاري خطوة مهمة بتطبيقه لنظام الأتمتة الحديث عام ٢٠٠٦ الذي ربط الإدارة العامة بالفروع، ويليه بذلك المصرف العقاري، أما مصرف التسليف الشعبي والمصرف الزراعي والمصرف الصناعي فإن نظم المعلومات فيهما غير متطورة.

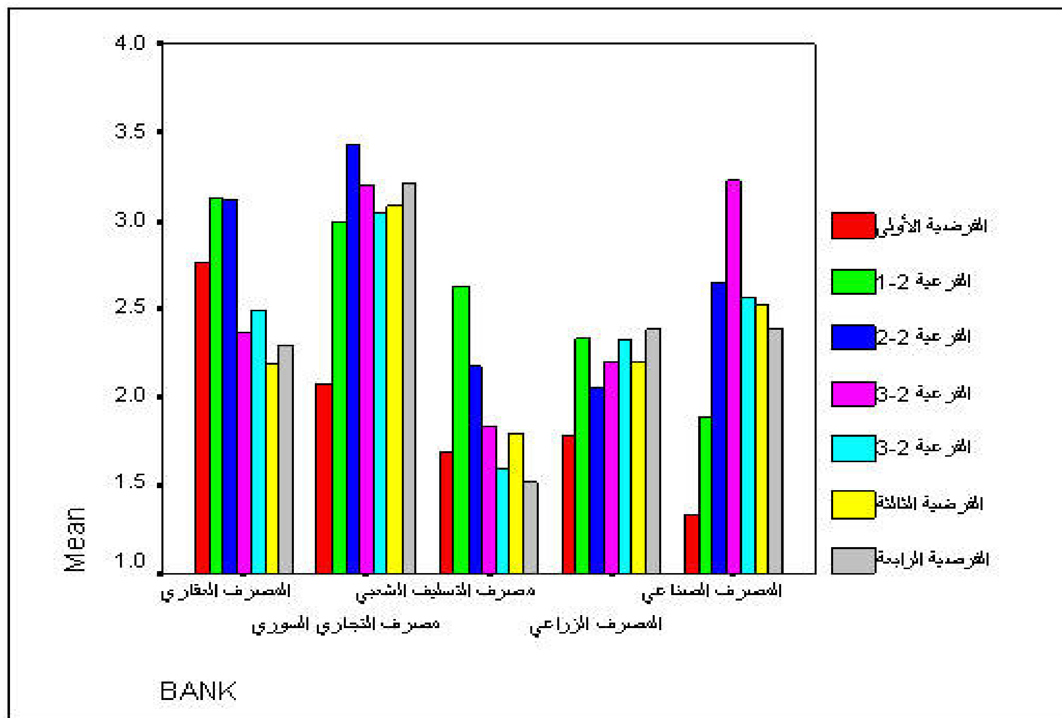
IV- إن عملاء جميع المصارف غير راضين عن التعامل مع المصارف الحكومية بسبب الروتين وتعقيد الإجراءات وكثرة الأوراق المطلوبة للحصول على الخدمة المصرفية، وما يدفعهم للتعامل مع المصارف الحكومية هو عامل الأمان.

والعملاء المتعاملين مع المصرف التجاري هم أكثر العملاء رضىً بسبب : تنوع الخدمات التي يقدمها لشرائح العملاء المختلفة وبالتالي تمكن من ربط المواطنين من شرائح مختلفة به، وحرص المصرف التجاري إدارة وموظفين للحفاظ على العميل من اجل ضمان استراريتهم وتحقيق الأرباح (التي يحصلون على نسب منها)بالاضافة إلى فترات الدوان التي تناسب جميع العملاء . في حين أن عملاء المصرف العقاري ومصرف التسليف الشعبي غير راضين بسبب كثرة الضمانات المطلوبة مثلاً (وجود كفيلين لسحب قرض لإنشاء عقار بالرغم من كون العقار يجب أن يكون ضامناً لنفسه)، بالإضافة إلى كثرة

الأوراق المطلوبة لإتمام إجراءات سحب القرض، وارتفاع سعر خدمة الحصول على قرض عقاري إلى خمس وخمسين ألف ليرة سورية.

وهذا يتكرر في مصرف التسليف الشعبي عند محاولة الحصول على قرض تسليف لـــذوي الدخل المحدود.

وفيما يلي الشكل رقم (١/٧) يوضح نتائج اختبار الفرضيات في جميع المصارف



الشكل رقم (١/٧) نتائج اختبار الفرضيات على مستوى جميع المصارف المدروسة

المصدر: إعداد الباحثة نتيجة الدراسة الإحصائية

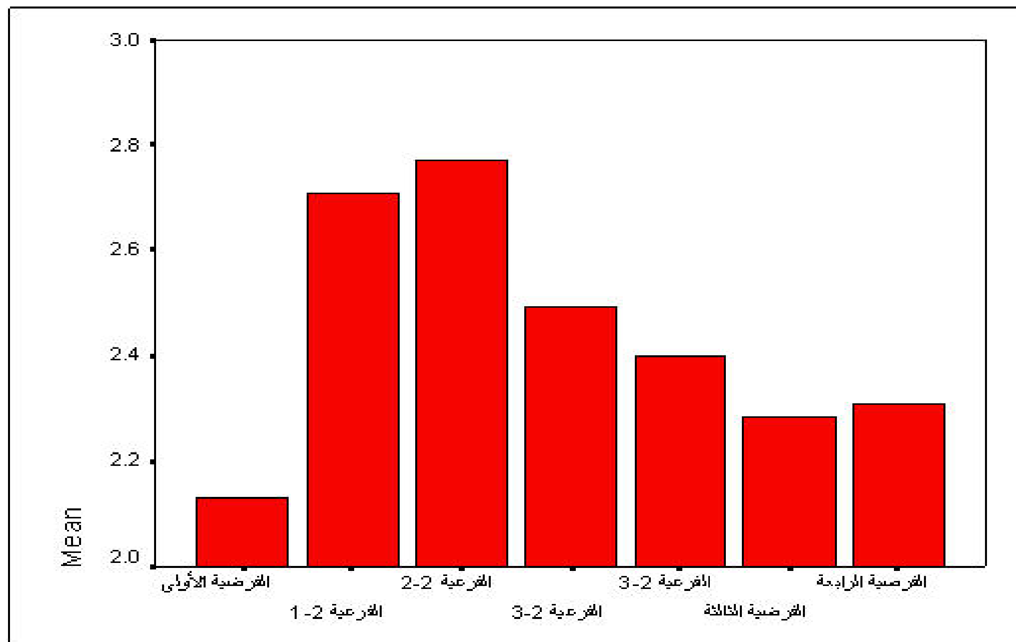
يتضح من الشكل رقم (١/٧) ارتفاع متوسطات اختبار الفرضيات للمــصرف التجــاري عــن متوسطات الفرضيات لباقي المصارف المدروسة، ثم يليه المصرف العقاري.

ونتيجة لما سبق نستنتج ما يلي:

إن المقومات الأساسية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المــصارف الحكوميــة السورية غير متوافرة من حيث (الخطط والسياسات، الثقافة التنظيمية، نظم المعلومات، رضــا

العملاء) والمحاولات التي تتم في جميع المصارف قاصرة عن تحقيق الجودة كهدف في جميـــع نواحي العمل المصرفي وبشكل مبرمج.

ويوضح الشكل رقم (٢/٧) انخفاض متوسطات الفرضيات كما يلي:



الشكل رقم (٢/٧) متوسطات الفرضيات

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة الإحصائية

يتضح من الشكل رقم (٢/٧) انخفاض متوسطات الفرضيات المدروسة، على مستوى المصارف المدروسة مجتمعة، عن متوسط المقياس المستخدم(٣).

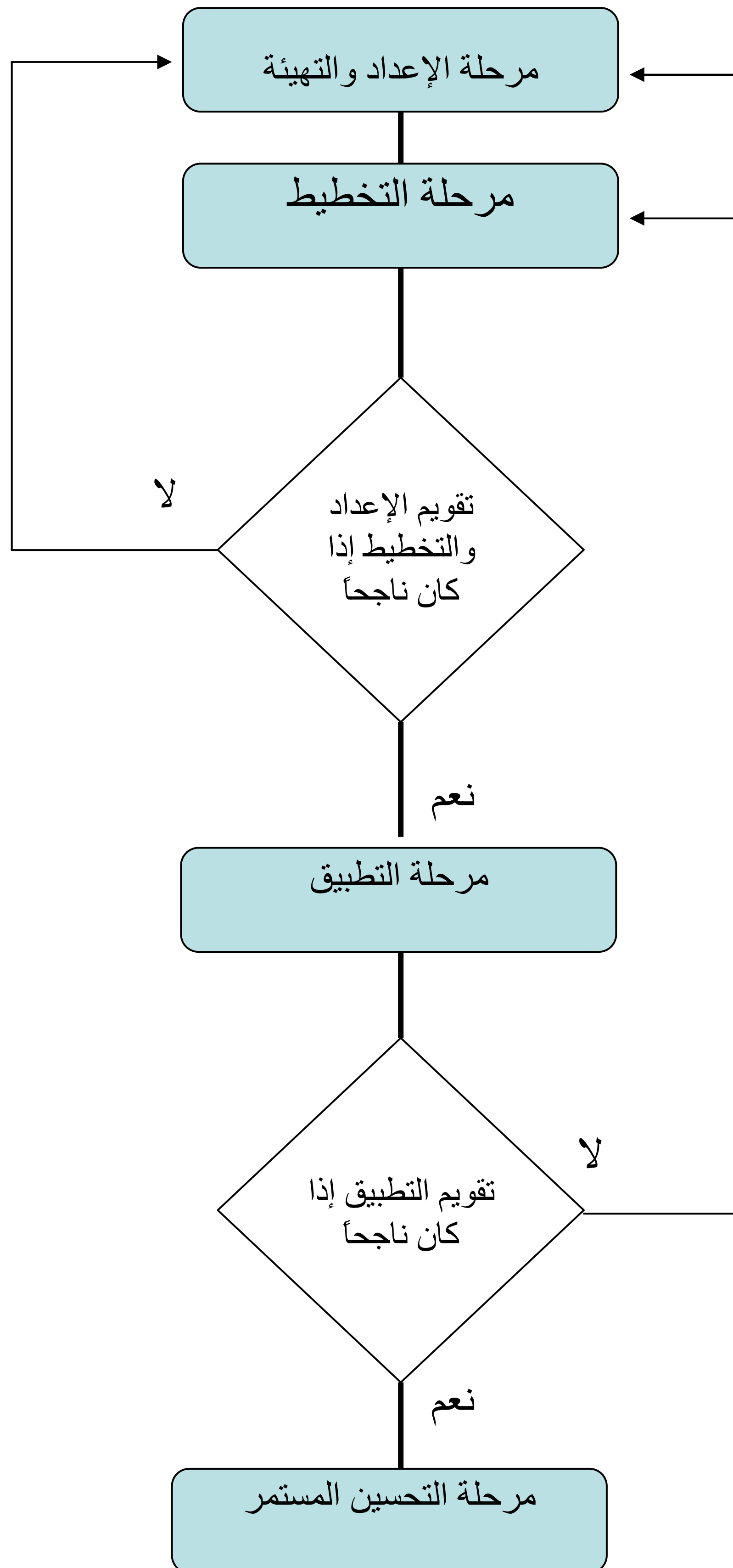
وهنا لابد من اقتراح جملة من التوصيات التي يمكن في حال الأخذ بها تسهيل تطبيـــق مـــدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف الحكومية السورية.

٧ – ٢ المدخل المقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف محل الدراسة:

تبين أنه قبل وضع المدخل الإداري المقترح للمصارف الحكومية محل الدراسة، لابد من إجراء إصلاح في النظام المصرفي نتيجة التباين في أداء ونتائج المصارف المدروسة كما يلي:

- ✓ إلغاء التخصص المصرفي والانتقال إلى المصرف الشامل عن طريق دمج المصارف العامة المتخصصة بمصرف شامل، تتوزع فروعه في جميع المناطق السكنية والتجارية.
- ✓ وأن يرافق ذلك تطوير القانون التجاري السوري الذي يجب أن يواكب التغيرات الاقتصادية، ويشجع المستثمرين.
- ✓ التحول من العمل وفق النظام المحاسبي الموحد إلى نظام محاسبي مصرفي حديث، يتوافق مع التطورات الاقتصادية ويساعد على إجراء الرقابة الذاتية والتدقيق المستمر، كما يساعد في عملية الربط الالكتروني بين الإدارة والفروع والإطلاع على الوضع المالي للمصرف في أي وقت.
- ✓ استمرار برنامج الفائض الذي بدأه المصرف التجاري، وإعادة توزيع الموظفين حسب الاختصاص، والحفاظ على الموظفين الذين يتمتعون بالخبرة الكافية، وبقابلية التطور، ثم تأهيلهم وتدريبهم، ونقل الموظفين الباقين إلى جهات أخرى.

تم التوصل إلى أن تطبيق المدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصرف وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل المصرفي، يمكن أن يتم بشكل مرحلي، موضحة في الشكل التالي رقم (٣/٧) يتم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وفق أربع مراحل تتخللها فترات تقويم للمراحل التي تم إنجازها.



الشكل رقم (٣/٧) المدخل المقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الشكل ما يلي:

أولاً : مرحلة الإعداد والتهيئة:

تتضمن هذه المرحلة التزام الإدارة وإيمانها بالجودة الشاملة، ثم تهيئة المنـــاخ المناســب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال نشر ثقافة تنظيمية تتوافــق مـــع متطلبـــات الجودة الشاملة:

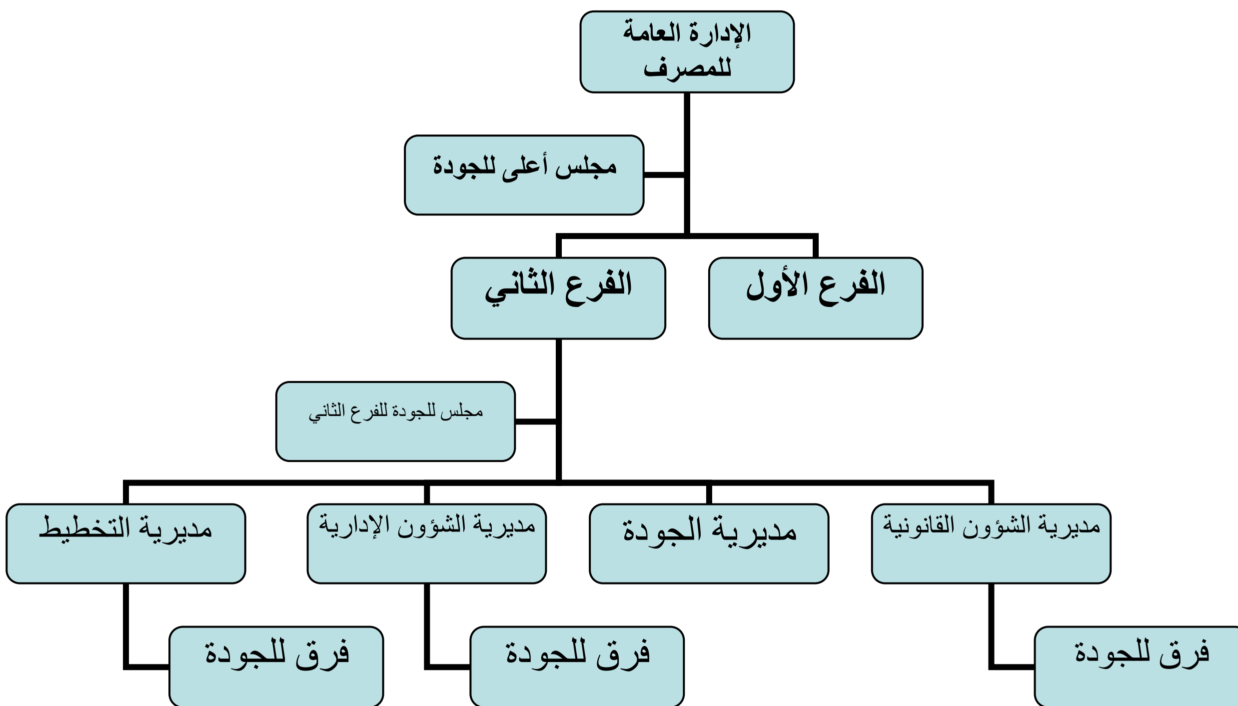
١ . التزام وإيمان الإدارة بالجودة الشاملة من خلال الممارسات التالية:

- ✓ إيمان إدارة المصرف والتزامها القيام بعملية إدارة التغيير، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار مقاومة الموظفين للتغييرات التي ستصاحب الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ وضع الخطط الاستراتيجية للمصرف وربطها بمفهوم الجودة.
- ✓ إجراء تعديلات في الهيكل الإداري للمصرف بما يسهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ اتخاذ الإجراءات لتحسين الجودة، وشرح أسباب هذا التحول للموظفين.
- ✓ الاستفادة من التجارب السابقة والتجارب العالمية، ووضع مخطط للمشكلات التـــي قــد تواجه سير العمليات في المصرف، وذلك من أجل معالجتها والعمل على منع حـــدوثها من خلال إتباع أسلوب إدارة المخاطر.
- ✓ إتباع المدراء دورات تدريبية حول أسلوب إدارة الأزمات.
- ✓ عقد المحاضرات والندوات التي تعمل على توضيح وترسيخ مفهوم الجودة في أذهـــان الموظفين.

٢. تهيئة المناخ المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وذلك مـــن خـــلال نشر ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة تجعل الجودة ممارسة يومية في العمليات لدى الفرد والجماعة في المصرف، وهذا يشمل النواحي التالية:

- ✓ تطوير وتحسين أنظمة العمليات القائمة لتتناسب مع مفهوم الجودة الشاملة .
- ✓ تطوير نظم اختيار الموظفين للعمل في المصرف بعد تحديد المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة، وتعيين الموظفين الذين يتلاءمون مع المفاهيم الجديدة وثقافة الجودة، استناداً إلى مجموعة من المعايير: المؤهل العلمي، الخبرات والمهارات.

- ✓ نشر ثقافة الجودة وأهمية التوافق مع متطلبات الآيزو ٩٠٠١ إصدار عام ٢٠٠٠ بما يضمن الجودة في العمليات وتكون بداية الانطلاق نحو إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ إقامة قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة والموظفين من خلال اعتماد سياسة الباب المفتوح.
- ✓ تدريب وتأهيل الموظفين في جميع الأقسام وفق برامج تدريبية مخططة ومتنوعة تركز على الجودة في أداء العمليات أثناء تقديم الخدمة للعميل، وتخصيص موظفي الصف الأول الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة ببرامج لتدريبهم على حسن التعامل واللياقة مع العملاء.
- ✓ تشكيل مجلس أعلى للجودة في الإدارة العامة للمصرف، ومجالس للجودة على مستوى كل فرع من فروع المصرف.
- ✓ تشكيل فرق للجودة على مستوى كل دائرة من دوائر المصرف.



الشكل رقم (٤/٧) نموذج مقترح لمجالس الجودة

المصدر: إعداد الباحثة

- ✓ إجراء تعديلات في الرواتب والحوافز، والعمل على رفع أجور الموظفين في المصارف أسوة بباقي المصارف في العالم.
- ✓ استخدام نظام فعال للحوافز والمكافآت (معنوية ومادية) تحدد فيه مكافآت متنوعة مرتبطة بجودة العمل المنجز وجودة الخدمات المقدمة ويجب أن تمنح المكافأة في الوقت المناسب.

✓ تنظيم عملية التدوير الوظيفي وذلك منعاً لحدوث الترهل الوظيفي، وتعزيز الخبـــرات لـــدى العاملين.

✓ تكامل البرامج التدريبية مع مخرجات الجامعات والمعاهد العليا والاستفادة القـصوى مــن طاقات وإمكانيات الموظفين ذوي الكفاءة والفعالية.

بعد نشر مفهوم الجودة وتهيئة المصرف للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة، **يـتم تقـويم الوضع الحالي للمصرف** ومراجعة الثقافة التنظيمية السائدة فيه، من أجـل التأكـد مـن استعداد المصرف للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة. يتضمن التقويم ما يلي:

✓ إجراء دراسات مستمرة لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة لتتمكن الإدارة من متابعة مدى تأثير الأبعاد الثقافية المختلفة على مستوى أداء الموظفين، من أجل ضمان اسـتمرار دعـم ثقافـة الجودة.

✓ المراجعة الدورية لتقييم فعالية التدريب في المصرف.

✓ التقييم المستمر للموظفين وطرق أداء أعمالهم.

بعد إجراء التقويم الشامل لكل نواحي العمل المصرفي والتأكد من اسـتعداد المـصرف للبدء بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تبدأ مرحلة التطبيق .

وفي حال بينت نتائج التقويم عدم توافر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيجب معاودة مرحلة الإعـداد وتهيئـة الثقافـة التنظيميـة وتـدريب الموظفين على مفهوم الجودة وممارستها.

ثالثاً: مرحلـة التطبيـق:

✓ تفعيل عمل المجلس الأعلى للجودة والمجالس على مستوى الفروع.

✓ تفعيل عمل فرق للجودة على مستوى الدوائر المختلفة في المصرف الواحد، تتم من خلالها مناقشة الأمور الحيوية في المصرف، والمشكلات التي تعترض سير العمل، وتقـدم فيهـا مقترحات للحل ترفع لمجلس الجودة لاتخاذ القرارات المناسبة.

✓ استحداث دائرة للجودة والاعتمادية على مستوى كل فرع من فـروع المـصرف لـضمان الجودة تكون مهمتها التنسيق بين فرق الجودة في الدوائر الأخرى للمصرف وبين مجلـس الجودة كما تقوم بالآتي:

- دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على مستوى الفرع.
- وضع خطة تفصيلية لتطبيقها وتوزيع المهام على فرق الجودة.
- إجراء دراسات وبحوث من أجل التحسين المستمر للعمليات المصرفية.

- توثيق إجراءات العمل وما ينجز من تقدم.
- التأكد من أداء الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة.

✓ إشراك الموظفين بجميع مراحل بناء نظم المعلومات بدءاً من مرحلة التصميم وانتهاءاً بمرحلة التنفيذ وهذا ما يسهل استخدامهم لها، واعتمادهم عليها من ناحية، ويزيد درجة رضا الموظفين من ناحية أخرى.

✓ضرورة مشاركة الموظفين في عملية التغيير عن طريق جمع المعلومات منهم بشأن مدى تأييدهم للقيم الجديدة والعمل على دراسة اقتراحاتهم ووضع الجيد منها موضع التنفيذ.

✓ تصميم الخدمة المصرفية وتقديمها وفقاً لاحتياجات العملاء، بعد التعرف على المتطلبات التي تحقق رغبات العملاء.

✓ تقديم الخدمة في الوقت الذي يحدد للعميل دون تأخير.

✓ توزيع مسؤولية الجودة على جميع دوائر وأقسام المصرف.

✓ تحديد المسؤوليات وتعريف كل موظف بدوره في عملية التغيير نحو الجودة الشاملة.

✓ تفعيل عمل صناديق الشكاوي والاقتراحات والاهتمام بالرد السريع على الشكاوى التي يقدمها العملاء، واستخدام الهاتف، والخدمات المصرفية الالكترونية.

✓ العمل على دراسة تكاليف الجودة، واعتبار تكاليف الوقاية بمثابة استثمار يتم من خلاله تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

✓ عقد اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين للتباحث في مشاكل العمل التي ناقشتها فرق الجودة وتقديم الحلول الملائمة لها.

✓ الاهتمام بالتسويق المصرفي والعمل على استقطاب شرائح جديدة لم تكن تتعامل مع المصرف من خلال:

a. القيام بدراسات علمية مستمرة للتعرف على مقاييس إدراك وتقييم العملاء للخدمات المصرفية باعتبار أن هذه المقاييس متغيرة.

b. شرح سياسات المصرف للعملاء والترويج لها عبر وسائل الإعلان المختلفة.

c. توفير المعلومات عن الخدمات التي تقدمها المصارف.

ثم يتم تقويم ما تم تطبيقه من نظام إدارة الجودة الشاملة في المصرف فإذا كانت نتائج التقييم إيجابية وتبين نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يستمر التحسين في العمليات القائمة والخدمات المقدمة وتقديم خدمات جديدة، أما إذا كانت نتائج التقويم سلبية وتبين أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لم يكن ناجحاً، فلابد من العودة إلى

مرحلة الإعداد أو مرحلة التخطيط حسب ما تبينه نتائج التقويم، وهذا التقويم يتطلب ما يلي:

- ✓ضرورة وجود نظام معلومات متكامل لتزويد الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالإنجاز، ومدى تقدم المصرف تجاه تحقيق أهدافه.
- ✓ المراجعة الدورية للعمليات المصرفية وضبط تكاليفها.

خامساً: مرحلة التحسين المستمر:

- ✓ الاستعانة بخبراء أو بيوت خبرة استشارية، وتحديد معايير لقياس التقدم في برنامج الجودة الشاملة، من خلال المقارنة المرجعية مع المصارف التي حققت تقدماً في الجودة الشاملة.
- ✓ تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد للعمليات والتي تؤدي إلى زيادة نسبة الأخطاء من أجل معالجتها واختيار أسلوب الحل ووضعه موضع التنفيذ.
- ✓ استمرار القيام بعملية التحسين ومتابعة القوائم والبيانات المالية لمعرفة:
  - a. النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المخططة.
  - b. تكلفة أداء وتقديم الخدمة.
  - c. مؤشرات الربحية.
- ✓ إجراء دراسات مستمرة لقياس درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من خلال توزيع استبيانات عليهم واستقصاء أرائهم، من أجل ضمان تقديم خدمات ترضيهم.
- ✓ تحليل العمليات واستخدام الأدوات الإحصائية مثل تحليل باريتو أو خرائط السبب والأثر لحل المشكلات والمساهمة في تحسين العمليات المصرفية.
- ✓ مراجعة عمل فرق الجودة، وتعديل الخاطئ منها بالاتجاه الصحيح وتقييمها.
- ✓متابعة الدقة في العمل وخلو السجلات من الأخطاء .

لزيادة فعالية المدخل المقترح ورفع كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية المقدمة يجب القيام بالآتي:

- العمل على تقديم خدمات جديدة بشكل مستمر، بالإضافة إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يماشي التطورات التقنية والتغيرات في أذواق العملاء مثل:

✓ العمل على رفع قيمة ونسبة الإدخارات الاستثمارية في المصرف.

✓ تعديل نسب وشروط الإقراض وآلية الحصول على القرض (الكفالات والضمانات المطلوبة وفترة الحصول عليها) وتقديم تسهيلات للإقراض والإيداع بما يحقق خطة المصرف في الربحية.

✓ تقديم تسهيلات للمستثمرين للحصول على قروض استثمارية تساهم في النهوض الاقتصادي.

✓ تقديم مجموعة متنوعة ومنافسة من الخدمات تناسب جميع الشرائح، مثلاً تصميم مجموعة (التوفير السهل) مقابل رسم معين وتشمل هذه المجموعة (حساب جار، حساب توفير، بطاقة ائتمانية)، وتقديم برنامج (بناء الحياة) للعملاء في شرائح عمرية مختلفة، وتقديم خدمات استشارية.

✓ استخدام التكنولوجيا المصرفية الحديثة التي تتناسب مع طبيعة العمل المصرفي.

- منح المصرف المرونة التي تمكنه من منح فوائد تصاعدية للمودعين تبعاً لقيمة ومدة المبلغ المودع.

- إحداث معهد أو كلية للدراسات المصرفية تابعة للمصرف لتخريج كفاءات مصرفية جاهزة للعمل المصرفي، من أجل ردم الثغرة الحاصلة بين مهارات العمل والثقافة الجامعية.

المراجـع

المراجع

أولاً – مراجع اللغة العربية:

١- الكتب:

- أبو حيمد، هدى، ***الجودة الشاملة في إدارة المعلومات***، معهد الإدارة العامة، الرياض،٢٠٠٦
- أبـــو بكـــر، مـــصطفى محمـــود، ***إدارة التـــسويق فـــي المنظمـــات المعاصـــرة***، الـــدار الجامعية،القاهرة،٢٠٠٥

- *أبو بكر، مصطفى محمود،* **الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،** *الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٦ ص ١٢٥.*

- أصيل، فوزي عبد الرحمن، ***طرق اختيار وتقويم الموظفين***، العبيكان، الرياض، ٢٠٠٠
- الخضيري، محسن، ***التسويق المصرفي***، ايتراك، القاهرة، ١٩٩٩.
- الدراردكة، مأمون سليمان، ***إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء***، دارصفاء، عمان، ٢٠٠٦
- الدسوقي، حامد أبو زيد، ***إدارة البنوك /٢/***، القاهرة ،٢٠٠٠
- السعيد، فرحات جمعة، ***الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنـــة)***، دار المـــريخ، السعودية، ٢٠٠٠
- الشبراوي، عادل، ***الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:آيـــزو ٩٠٠٠***، دار شـــعاع، القاهرة، ١٩٩٥
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، ***الإدارة الرائدة***، عمان، دار صفاء،٢٠٠٣
- الطائي، حميد، وآخرون، ***إدارة الجودة الشاملة TQM والآيزو ISO***، الـــوراق، عمـــان، ٢٠٠٣
- العجارمة، تيسير، ***التسويق المصرفي***، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٥
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، ***إدارة الجودة الشاملة***، اليازودي، عمان،٢٠٠٥
- العقيل، عبد الكريم، ***إدارة العمليات والجودة***، معهد الإدارة، لندن، ترجمة مكتبـــة جريـــر، الرياض، ١٩٩٩

- العلي، إبراهيم، ***مبادئ الإحصاء***، مطبعة دار الكتاب، دمشق ١٩٩٠

- آل علي، رضا صاحب، سنان الموسوي، ***مفاهيم إدارية معاصرة***، الوراق، عمان،٢٠٠٢
- المحياوي، قاسم نايف، ***إدارة الجودة في الخدمات***، الشروق ،عمان، ٢٠٠٦
- النجار، فايز جمعة، ***نظم المعلومات الإدارية MIS***، دارالحامد، الأردن، ٢٠٠٧
- توفيق، عبد الرحمن،***الجودة الشاملة، الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات***، بميك، القاهرة، ٢٠٠٣
- جعفر، عبد الاله نعمة، ***محاسبة المنظمات المالية/محاسبة البنوك وشركات التامين***،عمان،١٩٩٦
- جورج، ويمرزكيرتش، ستيفن، ارنولد، ***إدارة الجودة الشاملة***، ترجمة حسين حسين، دار البشير ،عمان،١٩٩٨
- حماد ، طارق، ***اندماج وخصصة المصارف***، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠١
- حمود، خضير كاظم، ***إدارة الجودة وخدمة العملاء***، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٠
- حسن، محمد، بسام عزام، ***إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة والخطوط الموجهة لنظام الآيزو٤-٩٠٠١***، دار الرضا، دمشق، ١٩٩٩
- دعبول، محمد، محمد أيوب، ***مبادئ تسويق الخدمات***، دار الرضا، دمشق، ٢٠٠٤
- زين الدين، فريد عبد الفتاح، ***فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة***، الزقازيق، مصر،١٩٩٨
- سليمان، عبد الفتاح، ***الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة***، دار ايتراك، القاهرة، ٢٠٠١.
- شقرا، أكرم، ***إدارة الإنتاج والعمليات***، جامعة دمشق، ١٩٩٨
- شهيب، محمد علي، ***نظم المعلومات المالية***، القاهرة، ٢٠٠٤
- –عبد الحميد، عبد المطلب، ***البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها***، الدار الجامعية، عين شمس، ٢٠٠٥
- عبد الرزاق، محمد مصطفى، ***تسويق الخدمات***، جامعة القاهرة،٢٠٠٤
- عبد المحسن، توفيق، ***تخطيط و مراقبة جودة المنتجات***، دارالنهضة، القاهرة، ١٩٩٦
- عبوي، زيد منير، ***إدارة الجودة الشاملة***، كنوز المعرفة، عمان، ٢٠٠٦

- عبد العزيز، سمير، *اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيــزو ٩٠٠٠-١٠٠١١، المنتزه*، دارالإشعاع، مصر ٢٠٠٠ .
- قدار، رجب طاهر، *المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو*، الحصاد، دمشق، ١٩٩٨
- كنعان،علي، *النظام النقدي والمصرفي السوري (مــشكلاته واتجاهــات إصــلاحه)*، دار الرضا، دمشق، ٢٠٠٠
- مرسي، نبيل محمد، *إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل اســتراتيجي)*، الــدار الجامعيــة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٢
- مور، وليام، هريت مور، *حلقات الجودة*، ترجمة زين العابــدين الحفظــي، معهــد الإدارة العامة، الرياض،١٩٩١
- ويليامز، ريتشارد، *أساسيات إدارة الجودة الشاملة*، مكتبة جرير، الرياض، ١٩٩٩

٣- الرسائل غير المنشورة

- زاهر، بسام حسن، *مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظــور إدارة الجودة الشاملة* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٢
- زاهر، بسام، *مدخل متكامل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة*، دراســة تطبيقيــة علــى شركات قطاع الأعمال لصناعة الغزل والنسيج في مصر(رسالة ماجستير غير منــشورة)، جامعة عين شمس، مصر ١٩٩٨
- طرابلسية، شيراز، *إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تشرين، اللاذقية، ٢٠٠٣.

٤- الدوريات والمجلات

- أبو معمر، فارس، *قياس جودة الخدمات المصرفية*، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد(١٣)، العدد(٢)، غزة، ٢٠٠٥
- الحموي، حسان صبحي، *الآيزو كإطار عمل للجودة الشاملة*، مجلة المعلوماتي، العدد(٥٤)، دمشق، ١٩٩٧
- السالم، ملكاوي، مؤيد، نازم، *أثر الخصائص الهيكلية في فاعلية نظم المعلومــات*، المجلــة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الأول، ٢٠٠٤

- السلطي، مأمون، ***عائلة المواصفات القياسية وتطبيقها***، مجلة المعلومـــاتي، العـــدد /٥٤/، دمشق،١٩٩٧
- السيد، معين أمين، ***أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار***، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،المجلد (٨)، العدد (١) ،٢٠٠٥
- العمار، رضوان وآخرون، ***الدور المستقبلي للمصرف التجاري السوري في ظـــل وجـــود مصارف خاصة***، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٢٤)، العدد(٤)، اللاذقية ٢٠٠٢ .
- جابلونسكي، جوزيف، ***إدارة الجودة الكلية***، مجلة خلاصات كتب المدير ورجـــل الأعمـــال، العدد(٦)، القاهرة، ١٩٩٣
- حريم، حسين، رشاد الساعد، ***الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(٢)، العدد(٢)، عمان، ٢٠٠٦
- سعيد،أسامة، ***خياران أمام المصارف السورية: الخصخصة أوالاندماج***، مجلة الاقتـــصادية، العدد(٢٤٩)، دمشق ٢٠٠٦
- عطـــري، محمـــد نـــاجي، ***مـــؤتمر المـــصارف والاســـتثمار الـــسوري***، مجلـــة الاقتـــصادية، العدد/٩/٣٦٨، تشرين الثاني، ٢٠٠٨
- محارمـة، ثـامر محمـد، ***قياس جودة الخدمات المصرفية***، مجلـة الإدارة العامـة، المجلـد(٤٥)، العدد(٣)، اغسطس ٢٠٠٥ ص ص٥٢٢-٥٢٣
- ميا، علي، ***إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطـــاع العـــام الصناعي في سورية***، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحـــوث العلميـــة، سلـــسة العلـــوم الاقتصادية، المجلد(٢٢)، العدد(٢)، اللاذقية ٢٠٠٠

٥- الندوات والمحاضرات

- الأخرس، شفيق، ***تحديث القطاع المصرفي في سورية***، جمعية العلوم الاقتصادية، دمـــشق، ٢٠٠٥
- سكر، نبيل، ***الاصلاح المصرفي في سورية***، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق، ١٩٩٤
- سكر، نبيل، ***النظام المصرفي في سورية بين الإصلاح والانفتاح***، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق، ٢٠٠٤
- شلحاوي، كوستي، ***تحديث النظام المصرفي***، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق، ٢٠٠٥

- عرب، يونس، ***التشريعات والقوانين المتعلقة بالانترنت في الدول العربية***، مؤتمر معــرض التكنولوجيا المصرفية والدولية، الأردن، ٢٠٠٢ ورقة عمل.
- كنعان،علي، ***الإصلاح المصرفي في سورية***، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق، ٢٠٠٠

ثانياً : مراجع باللغة الأجنبية:

- Albert, Karl***, The only thing that matters***, Harper Business, London, ١٩٩٢.
- Ansel,Tony***, Managing for Quality in the Financial service***, Chapman&Hall, London, ١٩٩٣
- Ashok Rao,[et,al***] Ttotal Quality management, Across functional perspective***, USA,١٩٩٦
- Bounds,Greg ; ***others , Beyond Total Quality Management,*** McGraw-Hill, London, ١٩٩٤
- Drumond, Helga***,The Total quality movement***, UBSPD, India, ١٩٩٤
- Forz, Cipriano; Fillipini, Roberto, ***TQM Impact on Quality Conference and Customer Satisfaction , A Casual Mode***l, London, ١٩٩٨
- Leppard, Jhon ; Molyneux, Liz***, Auditing Your Customer Services : The Foundation for Success***, London, ١٩٩٤
- Peratec, ***Total Quality Management,The key to Business Improvement***, Chapman&Hall, London, ١٩٩٤.
- Soterio, Zenies, ***Operation ,Quality ,Profitability in Banking services*** , Management Science*,* vol(٤٥), Number(٩),١٩٩٩
- Macdonald, Jhon, ***Understanding total quality management***, Hodder and Stoughton, London, ١٩٩٨
- Michael, Stahl , M. , J; ***Management total quality in global environment***, USA, ١٩٩٥ .

الملاحق

الاستبيان الأول الموجه إلى مديري المصارف الحكومية العاملة في اللاذقية من أجل تقويم الخطط والسياسات المطبقة وتطابقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

السادة المدراء :

يرجى أخذ العلم أن البيانات التي ستزودوننا به من خلال إجاباتكم على أسئلة هذا الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا نأمل أن تكون إجاباتكم عن قناعة تامة لخدمة البحث، آملين منكم التعاون والاهتمام

	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	تركز إدارة مصرفكم على الجودة و تعدها عاملاً استراتيجياً لنجاح المصرف.					
٢	توزع إدارة مصرفكم مسؤولية الجودة على الإدارة بين أقسام المصرف كلها .					
٣	توجد خطط إستراتيجية واضحة ومحددة تتضمن مفهوم تحسين الجودة.					
٤	تضع إدارة مصرفكم الخطط بمشاركة جميع الموظفين .					
٥	خطط مصرفكم واقعية وقابلة للتطبيق.					
٦	الخطط و الإجراءات متجددة ومعلنة لكل الموظفين في المصرف .					
٧	تخصص إدارة مصرفكم الوقت والدعم الكافي لخطط تحسين الجودة					
٨	تؤمن إدارة مصرفكم بالشفافية في سياساتها الداخلية والخارجية					
٩	توجد استراتيجية واضحة للوقاية من حدوث المشكلات					
١٠	تقوم إدارة المصرف بإجراء تحسينات مستمرة وتدريجية لنمط الإدارة و أسلوب العمل تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة .					

١١	تقوم إدارة المصرف بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي يقدمها المصرف بخدمات المصارف المنافسة في السوق.					
١٢	تعتمد إدارة مصرفكم على برنامج تسويقي فعال للتسويق لخدماته.					
١٣	يسعى مصرفكم للتوافق مع متطلبات الآيزو ٩٠٠١ إصدار عام ٢٠٠٠ .					

الاستبيان الثاني موجه إلى الموظفين من أجل توصيف الثقافة التنظيمية للمصارف وتقويم تلاؤمها مع إدارة الجودة الشاملة من خلال توصيف الأنماط القيادية، العادات والتقاليد، تقنيات التدريب، ورضا الموظفين.

	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقويم الأنماط القيادية	يتم اختيار الموظفين للعمل في المصرف على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم للعمل في الأقسام					
	تتعامل إدارة مصرفكم مع الموظفين على أساس أنهم ليسوا سلبيين بطبيعتهم وأنهم لا يتهربون من المسؤولية					
	يستخدم مصرفكم معايير موضوعية لقياس أداء الموظفين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء .					
	يتم تقييم الموظف في مصرفكم و ترقيته على أساس النتائج المحققة .					
	تؤمن إدارة مصرفكم بأن الجودة تتحقق من خلال الوقاية					
	يوجد قياس دوري منتظم لجودة العمليات.					
	تعتمد إدارة مصرفكم على الرقابة الذاتية.					
	تطبق إدارة المصرف مفهوم التدوير الوظيفي .					
	تجتمع إدارة مصرفكم مع مجموعات من العملاء للتعرف أكثر على احتياجات العميل					
	تهتم إدارة مصرفكم بتكاليف الجودة الرديئة					
	تشجع إدارة مصرفكم قيام فرق للجودة.					
تقويم العادات و التقاليد	*يؤمن الموظفون في مصرفكم بالعمل الجماعي*					
	يعطى الموظفون في كل مستويات المصرف فرصة تقويم أداء إدارة المصرف					
	يتم تكريم الموظفين الجيدين .					
	يشعر الموظف في مصرفكم بالاستقرار الوظيفي .					

المحور	الفقرة					
	يتقبل الموظف انتقادات الآخرين .					
	يوجد تفويض فعال للسلطة في كافة المستويات					
تقويم تقنيات التدريب	توجد برامج تدريبية مستمرة للموظفين في جميع المستويات					
	تهدف البرامج التدريبية إلى حل المشكلات وتحسين جــودة الخدمات المصرفية المقدمة.					
	يتم التدريب على العمليات أثناء العمل.					
	تنسجم أهداف مصرفكم مع أهداف الموظفين ومصالحهم.					
	يتم تقويم العملية التدريبية في مراحل التدريب كافة.					
تقويم رضا الموظفين	تحترم إدارة مصرفكم المعتقدات الدينية للموظفين .					
	يتناسب نظام الأجور و الحوافز المتبع في مــصرفكم مــع رغبات و حاجات الموظفين					
	يشعر الموظف في مصرفكم بأنه عنصر فاعل و أساســي في المصرف .					
	لدى الموظف في مصرفكم استعداد للعمل خــارج أوقــات الدوام الرسمي بشكل طوعي .					
	تتوافر ظروف صحية ملائمة للعمل في المصرف.					
	يتعامل الموظف في مصرفكم مع الاستفسارات و الطلبات و الشكاوى بروح إيجابية .					
	تبقي إدارة المصرف قنوات الاتصال مفتوحة وفعالة فــي جميع الاتجاهات .					
تقويم نظم المعلومات المستخدمة	تقوم إدارة مصرفكم بإجراء دراسات مستمرة للمتغيــرات الخارجية .					
	يوفر مصرفكم خدمة الاستفــسار عبــر الهــاتف و عبــر الانترنت					
	يعتمد مصرفكم على نظام معلومات شامل					
	تحرص إدارة مصرفكم علــى التركيــز علــى اســتخدام الحاسوب في عملكم المصرفي .					
	يوجد استخدام جيد للمعلومات مــا بــين الأقــسام يمنــع الازدواجية .					
	يتم تصنيف البيانات بشكل إحصائي .					
	تستخدم مخططات السبب والأثر لمعالجة البيانات خريطة السبب والأثر:تستخدم لتحديد الأسباب الكامنة وراء المشكلة التي تصادف العمل وتحديد الأهمية النسبية لكــل سبب.					

	يستخدم مخطط باريتو لتحديد المشاكل ومعالجتها مخطط باريتو:أعمدة بيانية تستخدم في توضـــيح الأهميـــة النسبية لمختلف المشاكل بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشاكل.					

الاستبيان الثالث موجه لعملاء المصارف الحكومية العاملة في مدينة اللاذقية بغية معرفة آرائهم ورضاهم عن الخدمات المصرفية التي يحصلون عليها.

	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
توصيف وتقويم رضا العملاء المتعاملين مع المصرف	التصميم التنظيم الداخلي للمصرف يشعرك بالراحة النفسية					
	توجد تسهيلات داخلية خلال فترة انتظارك ريثما تحصل على الخدمة .					
	مظهر الموظفين أنيق و مرتب .					
	يتعامل الموظفون في المصرف بود مع العميل ويقدرون ظروف العملاء .					
	يتفهم الموظفون في المصرف احتياجات العملاء ويسارعون إلى تحقيقها .					
	يرضيك تعاون الموظفين لتقديم الخدمة .					
	الخدمات التي يقدمها المصرف متطورة ومتنوعة.					
	تتصف الخدمات التي يقدمها المصرف بالجودة بالمقارنة مع المصارف المنافسة .					
	الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة التي تتوقعها.					
	تحصل على الخدمة المصرفية في الوقت الذي تطلبها وفي أقصر وقت ممكن .					
	يتم إخبار العملاء بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها .					
	تشعر بالأمان عند تعاملك مع هذا المصرف					
	يتم تنفيذ العمليات المصرفية بدقة .					
	تقدم شكوى لإدارة المصرف عند عدم رضاك عن جودة الخدمات المقدمة .					
	يتم الرد على الشكاوى و الاستفسارات بسرعة					
	الخدمات التي يقدمها المصرف تشبع رغباتك وحاجاتك					
	تترك المصرف لتتعامل مع مصرف آخر عند عدم رضاك عن الخدمات المصرفية المقدمة في هذا المصرف.					
	يحافظ المصرف على سرية حسابات العملاء.					
	يقدم المصرف خدماته في الأوقات التي يعد بها.					
	يناسبك التوزع الجغرافي لفروع المصرف					

	تناسبك فترات دوام المصرف اليومية					
	يقدم المصرف إرشادات عملية لاستخدام التقنيات الحديثة.					
	التصميم التنظيم الداخلي للمصرف يشعرك بالراحة النفسية					
	توجد تسهيلات داخلية خلال فترة انتظارك ريثما تحصل على الخدمة .					
	مظهر الموظفين أنيق ومرتب .					
	يتعامل الموظفون في المصرف بود مع العميل ويقدرون ظروف العملاء .					
	يتفهم الموظفون في المصرف احتياجات العملاء ويسارعون إلى تحقيقها .					
	يرضيك تعاون الموظفين لتقديم الخدمة .					
	الخدمات التي يقدمها المصرف متطورة ومتنوعة					
	تتصف الخدمات التي يقدمها المصرف بالجودة بالمقارنة مع المصارف المنافسة .					
	الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة التي تتوقعها.					